

INNOVACIÓN

Casos de éxito en INNOVACIÓN

Cómo los mejores agentes del cambio en el mundo alcanzan la cima

Guía de acciones, motivaciones y tips gerenciales





www.UniversidadDeMillonarios.com

BusinessWeek

Casos de éxito en INNOVACIÓN

BusinessWeek

INNOVACIÓN

Casos de éxito en INNOVACIÓN

Cómo los mejores agentes del cambio en el mundo alcanzan la cima

Traducción

Mtro. Roberto Mendoza Carapia
Mtro. en administración de empresas
Universidad Anáhuac del Sur



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editora de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieño Álvarez
Diagramación: Érika Hernández Beltrán

CASOS DE ÉXITO EN INNOVACIÓN



McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6956-1

Translated from the 1st English edition of
Innovation Power Plays
By: BusinessWeek

ISBN: 978-0-07-148631-6

1234567890 0976543218

Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw-Hill Companies

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Los lectores de *BusinessWeek* reconocen cuán ocupadas se han vuelto sus vidas profesionales y lo importante que es recibir noticias de negocios, información e ideas de una manera concisa y por medio de una autoridad en la materia. Nosotros satisfacemos esta necesidad cada semana en la revista, y todos los días en BusinessWeek.com. Pero también sabemos que los hombres de negocios necesitan indagar con profundidad en áreas que los ayudarán a manejar los asuntos de manera más eficaz. Ésa es la razón por la que hemos creado las series de *Casos de éxito* en colaboración con los libros profesionales de McGraw-Hill. Cada libro muestra los reportajes más profundos de *BusinessWeek* acerca de líderes excepcionales que enfrentan desafíos estratégicos en una variedad de frentes.

Los capítulos de *Casos de éxito* hacen referencia a situaciones de la vida real donde las mejores prácticas se implementan en compañías de todos los tamaños. Para que los relatos sean más útiles, hemos destilado información diseñada para ayudar a mejorar el desempeño en el actual y complejo ambiente de los negocios. Esta información se presenta en pedazos muy digeribles: "Planes de acción" que articulan los puntos esenciales de cada caso de estudio; "Jugadas maestras" que ofrecen consejos tácticos sobre cómo manejar el cambio; y estrategias de "Lunes por la mañana", que se enfocan en conseguir el éxito y mantener el progreso.

El volumen que está leyendo es una exploración de la manera en que los gerentes llenos de energía conducen la innovación en sus organizaciones. Es un cuadro impresionante, que comienza con el CEO de Kodak, Antonio Perez. Con el negocio de las películas fotográficas en la cuerda floja, y el futuro de la compañía en duda, Perez adoptó una estrategia de alto riesgo para reinventar el negocio de las impresoras de inyección de tinta. En el gigante de los electrónicos, Best Buy, Jody Thompson y Cali Ressler están "aplastando el reloj", pues han liberalizado los horarios de trabajo y eliminado las juntas obligatorias, en una acción arriesgada para reinventar el lugar de trabajo. J. Allard, de Microsoft, es un iconoclasta que exhorta a sus colegas a pensar más allá de Windows para perseguir el siguiente

"gran descubrimiento" en el mundo de la tecnología. En JPMorgan, Jamie Dimon impuso controles financieros mientras estimulaba agresivas inversiones en capital, por lo que ofrece una disciplinada lección de innovación estratégica. Las innovaciones gerenciales de Norbert Reithofer —compartir la riqueza, escuchar a los trabajadores y premiar el riesgo— están dando grandes resultados en BMW. En Europa, específicamente en Vuitton, la creatividad florece aun cuando el CEO Bernard Arnault introduce innovaciones como la reducción de costos en los procesos de manufactura. Mientras tanto Henning Kagermann, ha acelerado el paso de cambio en SAP, al sembrar un abundante ecosistema de nuevos productos. Roger Deromedi enfrentó el problema en Kraft mediante la venta de las marcas que no rendían y el respaldo a productos nuevos y realmente innovadores. Y el gurú del marketing, Steve Stoute, muestra la forma en que incluso las marcas aburridas pueden ser revigorizadas con una pizca de cultura pop.

Al final de este libro retrocedemos y consideramos algunos valores centrales de la innovación. La sección "Demonios de la velocidad" examina compañías inteligentes como Virgin Group y H&M que han acelerado el proceso de introducción de sus productos al mercado para obtener una ventaja sobre sus rivales. Existe una poderosa lección en su éxito, es decir, que para florecer en los hipercompetidos mercados globales de hoy en día, las compañías deben experimentar con libertad y estar dispuestas a aceptar tropiezos ocasionales. En esta sección también exploramos algunos puntos de vista: un repaso de los cinco errores más comunes cuando se intenta implementar la innovación, ideas sobre hacer pagos en línea y un vistazo a la revolución cultural de HP.

Una nota sobre estos casos de estudio: fueron tomados de los reportajes de *BusinessWeek* en el momento en que fueron escritas las historias, y por lo tanto, son instantes en el tiempo. Se ha hecho un gran esfuerzo para proporcionar actualizaciones verdaderas, pero algunos de los personajes y de las circunstancias en los que se basaron estas historias han cambiado. De todas maneras, creemos que estas narraciones pasan la prueba del tiempo, y mantienen su poder no sólo ilustrativo, sino que están repletas de valiosas lecciones para desarrollar casos de éxito.

* * *

Muchas personas de *BusinessWeek* contribuyeron con ideas y con los casos de estudio en este libro, entre ellas Spencer E. Ante, Michael Arndt, Robert Berner, Diane Brady, Peter Burrows, Michelle Conlin, Gail Edmondson, Jay Green, Steve

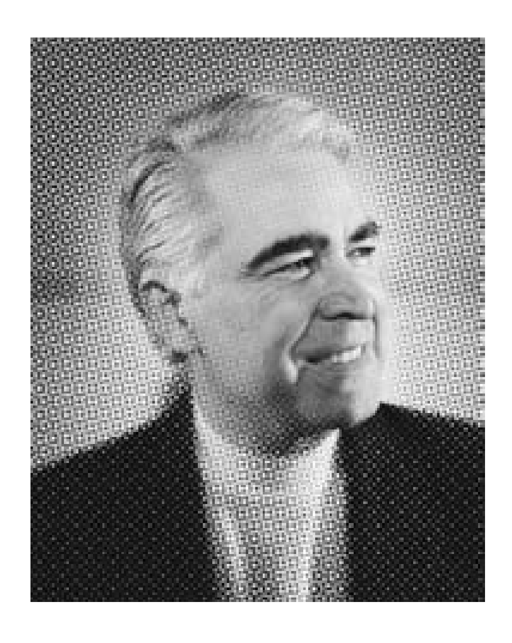
Hamm, Mara Der Hovanesian, Louise Lee, Tom Lowry, Carol Matlack, Stanley Reed, Andy Reinhardt, Ian Rowley, Emily Thornton, Rachel Tiplady, Hiroko Tashiro y Joseph Weber.

Frank Comes, Jamie Russell, Jessica Silver-Greenberg y Craig Sturgis desarrollaron las series junto con Mary Glenn y Ed Chupak, colegas en nuestra compañía hermana McGraw-Hill Professional. Los comentarios fueron proporcionados por Pamela Kruger. Agradecimientos especiales para Ruth Mannino por su excelente guía en el diseño y en la producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en jefe
BusinessWeek

1

ANTONIO M. PEREZ:
EL MOMENTO DE LA VERDAD EN KODAK



ESTRATEGA

El enfermo gigante de las películas fotográficas, dirigido por un refugiado de Hewlett-Packard —Antonio Perez— se ha embarcado es una arriesgada estrategia para reinventar la impresora de inyección de tinta.

Esta historia de Steve Hann, en colaboración con Louisa Lee y Spencer E. Ante, apareció en febrero de 2007.

PLAN DE ACCIÓN

Reconocer que el modelo de negocio necesita ser cambiado —no sólo remendado— cuando los negocios centrales de la compañía se están reduciendo.

Formular metas de mercado claras y mantener un enfoque de rayo láser para conseguirlas.

Montar un eficaz desafío para el gigante de la industria mediante la creación de un producto de alta calidad que se dirija a las necesidades de los consumidores y a eliminar la insatisfacción con los productos existentes.

Resucitar un negocio en declive a través de la creación de nuevas líneas alternativas que tengan potencial para crecer rápidamente y reemplazar los ingresos perdidos.

EL SANTO GRIAL

Antonio M. Perez dejó el negocio de impresoras de inyección de tinta del consumidor hace siete años, después de que perdió ante Carly Fiorina el mayor puesto en Hewlett-Packard. Pero nunca lo eliminó totalmente de su mente. Ésa es la razón por la cual, el 2 de abril de 2003, pocas semanas después de haberse convertido en presidente de una combativa Eastman Kodak, observaba a través de un microscopio en un laboratorio del extenso campus de la empresa en Rochester (Nueva York). Perez estaba sorprendido por lo que vio: gotitas de una nueva tinta que habían producido los científicos, que prometían producir impresiones fotográficas con colores resaltantes que durarían toda una vida. "Era el Santo Grial de la impresión a inyección de tinta, y lo tenían ahí", recuerda Perez.

Desde entonces, él y Kodak trabajaron en un plan secreto, cuyo nombre en código era Goya, para ingresar de manera rutilante en el negocio de consumo de impresoras de inyección de tinta. Desde el año pasado, un equipo de desarrollo ha estado dando los toques finales a las tecnologías de impresión, dentro de un anodino edificio ubicado al cruzar la calle, frente al laboratorio de impresoras de inyección de tinta de Hewlett-Packard, en los suburbios de San Diego. El 6 de febrero de 2007, fue claro lo que traían entre manos cuando Perez, ahora CEO, rentó el estudio del programa de televisión *Saturday Night Live*, en Nueva York, para presentar una línea de máquinas multiuso, que no sólo servían para imprimir fotografías y documentos, sino que también eran copiadores y enviaban faxes.

Las impresoras Kodak están diseñadas, primero que nada, para fotos de alta calidad: la tinta contiene una fórmula que al imprimir, los colores permanece brillantes por 100 años, en lugar de 15. Lo más impresionante de todo era que los cartuchos de repuesto costarían la mitad de lo que estaban acostumbrados a pagar los clientes. Las nuevas impresoras llegaron a las tiendas en marzo con un precio de 149 a 299 dólares. Los cartuchos de tinta negra costarían 9.99 dólares, y los de color 14.99. Si los consumidores compran el paquete "Photo Value Pack", que combina papel y tinta, el costo por impresión es cercano a los 10 centavos, contra los 24 centavos del paquete equiparable de HP. "Realmente es una revolución de pensamiento para reducir el precio de las impresiones y estimular a la gente para que imprima más", dice David Morrish, vicepresidente senior de Best Buy, que tiene la venta exclusiva del producto por tres meses.

CAMBIO DE MODELO

Si Kodak se retira —y eso es si existiera la posibilidad de que se llegara a retirar, considerando las fuerzas a las que se enfrenta— podría representar un enorme desafío a los 50 mil millones de dólares de la industria de la impresión.

Las compañías de impresión dependen de una estrategia de recortes, a menudo mediante descuentos en el precio de las máquinas para obtener la mayoría de sus ganancias de los cartuchos de repuesto. "Nos sentimos orgullosos de llegar al mercado 20 años después", dice Perez con una sonrisa. "Pensamos que ello nos dará la oportunidad de trastocar el modelo de negocio de la industria y solucionar la mayor molestia de los consumidores: el alto costo de la tinta".

JUGADA MAESTRA

Sólo porque una compañía ha sido líder del mercado por años no significa que pueda impedir que un nuevo competidor ingrese a ese mercado. La clave: vender un mejor producto a menor precio.

Particularmente, la estrategia es un asalto al motor de ingresos del líder de la industria, HP. La impresión le proporcionó 60 por ciento de los 6.56 mil millones de las ganancias operativas de HP el año pasado. Aun así, Perez afirma que no hay malicia hacia la empresa a la que perteneció. "Pasé mi vida ahí. Los respeto", comenta. "Estoy haciendo esto por Kodak".

Dice que las impresoras de inyección se convertirán en un producto de línea multimillonario. Ojalá esté en lo correcto. Ha luchado por años para encontrar un reemplazo para su negocio de película fotográfica que disminuye rápidamente. En el cuarto trimestre, la compañía anunció su primera ganancia en dos años, un reflejo de la reducción de costos, no del aumento de ventas. Si Perez no presenta crecimiento pronto, los inversionistas podrían desistir.

LA OPCIÓN DE ESCANEAR

Su última gran esperanza es crear un negocio multifacético de impresión e imagen, una versión más pequeña de la que generó 26.8 mil millones de ingresos para HP el año pasado. Las impresoras de consumo son tan sólo la última pieza de la estrategia: Perez ya tiene una línea de cámaras digitales que crece rápidamente, pero de bajo margen, estaciones con impresoras para cámaras y un sitio en línea para administrar e imprimir fotos, además de un negocio comercial de impresoras de inyección de tinta. Está cocinando nuevos servicios, como uno que les permite a las personas llevar sus cajas con fotografías viejas a una tienda para que las escaneen, las retoquen rápidamente y mejoren las imágenes. Y todo mientras él ha estado acumulando dinero a través de la reducción de un negocio tan grande y la imagen de su unidad médica, cuya venta a Onex Healthcare Holdings Inc., por 2.5 mil millones, se anunció en enero.

Lo que ha faltado es cualquier cosa que reemplace las enormes ganancias que alguna vez generaba con sus películas. Perez insiste que a pesar de que se cobran precios bajos por la tinta, puede extraer márgenes operativos de dos dígitos de las impresoras de inyección de consumo público, en los siguientes tres años. Afirma

JUGADA MAESTRA

En un tiempo en que los rápidos cambios tecnológicos pueden deteriorar los negocios que alguna vez fueron prósperos, las compañías tienen que estar preparadas para reinventarse a sí mismas. Kodak, por ejemplo, es conocida por reposicionarse a sí misma como un negocio multifacético de imagen e impresión.

que la empresa redujo costos al poner las cabezas de impresión en las máquinas, en lugar de los cartuchos de repuesto. Además, ya utiliza muchas de las partes ya existentes.

Pero Kodak está en contra de los ataques devastadores. HP disfruta de una gran ventaja en los espacios de los anaqueles de las tiendas, que va desde las cadenas que ofrecen artículos de oficina hasta los supermercados, y ha realizado un trabajo magistral en compartir una parte de sus ganancias de las impresoras con los vendedores. Todos dicen que HP gasta alrededor de mil millones de dólares al año sólo en la investigación y desarrollo de máquinas de impresión, lo que ayuda a encontrar de manera continua, formas de mejorar la velocidad y la calidad de impresión. Los analistas de la industria esperan que HP se siente a esperar para ver si las nuevas máquinas de Kodak tienen arrastre. Si lo hacen, HP podría responder con descuentos selectivos. Ya hay señales de que está lista para defender su terreno con tácticas duras. "(Perez) va a una pelea de pistolas con un cuchillo", dice Nils Madden, director de marketing del departamento de impresoras de HP.

El lanzamiento de las impresoras, el 6 de febrero, señala el fin de una destacada marcha forzada de 3 años y medio para obtener un producto potencialmente revolucionario en el mercado. Perez formó su equipo al reunir a un montón de colegas de HP con químicos de Kodak y con expertos de nanotecnología. Quizá, nunca antes se había lanzado un reto como éste a una compañía rival tan bien conocida.

Las semillas del proyecto fueron plantadas al final de los noventa, cuando HP consideró por un momento adquirir Kodak. Durante los 15 días que duraron las diligencias de compra, Perez tuvo tiempo para echarle un vistazo al portafolio de patentes. Aunque el consejo de HP prohibió la fusión, posteriormente la búsqueda de Perez resultó en una inversión conjunta establecida en el año 2000 para producir impresoras de fotografías de inyección de tinta de alta calidad, destinadas a venderse en establecimientos minoristas.

El proyecto, Phogenix imaging, a final de cuentas fue un fracaso, una víctima de los conflictos entre sus dueños. El 14 de mayo de 2003, con las primeras máquinas listas para cargarse a los contenedores, y sólo un mes después de que Perez había entrado a Kodak, ambas partes anunciaron su separación.

Pero Phogenix no fue del todo en balde. Perez había contratado a dos exdirectivos del área de impresoras de HP, Bill Lloyd y Philip S. Faraci, para que

lo ayudaran a evaluar el negocio de consumo de impresoras de inyección. En 1979, Lloyd había estado al frente del equipo de HP que descubrió el importante avance en la impresión de inyección de tinta que creó esa industria. Tan pronto como se supo del proyecto Phogenix, Lloyd y Faraci estaban al teléfono hablando con 40 empleados clave, muchos de ellos extrabajadores de HP. Ellos todavía no podían hablar de la ambiciosa idea de Perez, pero "los llamamos y les pedimos que no aceptaran otras propuestas de trabajo", recuerda Lloyd, quien ahora es director de tecnología de Kodak.

JUGADA MAESTRA

No importa cuan exitosa sea una compañía, no puede permitirse la complacencia. Aún antes de que Kodak lanzara sus nuevas impresoras, el líder establecido en este campo, Hewlett-Packard, ya estaba tomando serias medidas para salvaguardar su negocio principal.

La junta crucial del "me voy o no me voy" se llevó a cabo el 25 de junio de 2003, en la sala de conferencias, en el piso 19 de las oficinas corporativas. Lloyd y Faraci expusieron los argumentos, en favor y en contra. Los riesgos eran enormes. Ingresarían en un negocio maduro que ya era dominado por un puñado de líderes. Y con la transformación de Kodak en duda, Perez no podía permitirse un fracaso tan caro. Pero la recompensa también era enorme.

Decidió pensarlo. No dormía bien por las noches, en su casa ubicada en el lujoso vecindario de Pittsford. Por la mañana había tomado su decisión. "La industria ha estado haciendo cosas de la misma manera desde hace 20 años, y era momento para un cambio", recuerda. "Llamé a Bill Lloyd y le dije: 'Vamos, lancemos el programa completo'".

Unos cuantos días después, una docena de empleados de Phogenix fueron invitados a almorzar a la casa de David Clark, en los suburbios de San Diego. David había sido director de investigación y desarrollo del proyecto conjunto. Los invitados se sentaron en el jardín de la alberca, con vista hacia los ásperos montes Poway Hills, que sobresalían a la distancia, y comían ensalada de pollo, mientras escuchaban a Clark exponer el audaz plan de Perez. "Al principio pensamos que era muy extenso. Sabemos la capacidad de HP y qué tanta tecnología tiene y cuánto dinero gasta", recuerda Susan H. Tousi, una veterana de 10 años en HP, quien ahora dirige el departamento de investigación y desarrollo en el negocio de impresoras de inyección de tinta de Kodak. De todas maneras, en los siguientes días, todos excepto uno de los asistentes a la reunión en la casa de Clark decidieron aceptar. Tousi lo hizo porque le gusta la mentalidad emprendedora y quería seguir trabajando con gente con la que había trabado buenas relaciones de amistad.

Perez quería comercializar la idea lo más pronto posible, con una meta de tres años, por lo que el grupo de líderes de los productos InkJet tuvo que tomar

JUGADA MAESTRA

Es una vieja táctica, pero muy probada: si quiere desplazar a un rival, contrate a algunos miembros de su equipo. El CEO de Kodak, Antonio Perez, es un exempleado de HP, así como algunos otros de sus ejecutivos.

decisiones diseñadas para acelerar el proceso de desarrollo. Trabajaron con sus socios en tecnología, como los especialistas en diseños de chips, SigmaTel Inc., en lugar de intentar diseñar todo desde el principio. Una vez que habían logrado establecer sus metas de mercado al final de 2003, nunca hicieron un cambio brusco para apartarse de ellas. El resultado: un proceso que llevó menos años de lo que pudiera haber sido y que requirió una inversión de tan sólo 300 millones de dólares.

Una de las decisiones más importantes fue elegir pigmento, en lugar del colorante común, como base de la tinta de Kodak. Las tintas basadas en pigmentos mantienen por más tiempo los colores, pero por lo general esos colores no son tan vivos. Por lo tanto, los ingenieros de Kodak tenían que realizar innovaciones en la química de las tintas, la tecnología de las boquillas y encontrar un papel para producir colores más vivos que, además, duraran más. El software de la impresora evalúa cada imagen y determina qué es lo que está en ella (caras, árboles, cielo), y optimiza el proceso basado en ese análisis.

CAMBIO DE FÓRMULA

La tinta se hierve y se plasma como un spray a través de 3 840 boquillas a un promedio de 24 000 gotas por segundo. Las diminutas partículas de pigmento están diseñadas para quedarse en la superficie del papel poroso mientras el líquido en el que se suspenden es absorbido. El secado se lleva sólo 15 milésimas de segundo, así que no hay preocupación por manchar las impresiones, que requieren 28 segundos para producirse.

Como cualquier tecnología nueva, en ésta existen fallas en el sistema. El equipo enfrentó un problema casi desastroso hace un año cuando descubrió que las partículas de pigmentos en las tintas se asentaban en el fondo de los contenedores de almacenamiento, como sedimentos en una botella de vino. A menos de que la situación fuera remediada, se iba a perjudicar la calidad de la impresión de la imagen. El problema se presentó ya muy avanzado el proceso de desarrollo: el equipo ya había "congelado" la fórmula de la tinta como para que pudiera diseñar otros componentes y ponerlos en la impresora.

La tentación era intentar arreglar las cosas sin cambiar el recipiente de la tinta. Los científicos consideraron poner una pequeña mezcladora mecánica en el tanque de almacenamiento. Pero al final, decidieron que hacer otra cosa en lugar de reformular la tinta era demasiado arriesgado. Eso significó trabajar día y noche, en sesiones maratónicas. Un mes después, el equipo tenía su respuesta: moler las

partículas hasta hacerlas más pequeñas para que estuvieran suspendidas en el líquido. La fórmula estaba lista, y a Tousi se le ocurrió un nuevo lema: "No te atontes con la tinta".

A lo largo de todo el proceso, fue la persona más rigurosa con respecto a la calidad. Apodada por sus empleados como "Reina de los trucos", Tousi carga una lupa para agrandar fotografías prácticamente a cualquier lugar a donde va. Incluso lleva las impresiones al estacionamiento para estudiarlas debajo de los fuertes rayos del sol. Una y otra vez, envía a los ingenieros de regreso a las mesas de dibujo porque sus resultados no están a la altura de los estándares.

JUGADA MAESTRA

Una forma de introducir un nuevo producto al mercado —como lo hizo Kodak— es trabajar con socios experimentados, en lugar de tratar de crear todo desde el principio.

En junio pasado, fue ella la que tuvo que decir a Perez que no iban a poder empezar la comercialización de impresoras para la época de navidad, el año pasado. Ella consideraba que se necesitaban más pruebas para asegurarse de la calidad de las impresiones. En un esfuerzo para elevar la moral del equipo, Perez voló a San Diego para reunirse con todo el staff de ingeniería. Se paró en una mesa para que pudiera verlos por encima de sus cubículos. Él recuerda haberles dicho: "Retrasarnos un trimestre no importa tanto, pero deben prometerme que estas impresoras funcionarán perfectamente. Sólo tenemos una oportunidad de hacer esto de manera correcta. Si nuestra introducción fracasa, todos fracasamos".

Los analistas que han visto las impresoras Kodak han salido impresionados. "La calidad de la impresión realmente es buena. Es tan buena como la de los demás", dice Larry Jamieson, director de la supervisora industrial Lyra Research Inc.

Pero Perez y Kodak han desafiado a un competidor gigante que tiene 33 por ciento de la participación de mercado mundial, y una excelente reputación entre usuarios de PC y cámaras digitales. HP no sólo tiene lugares privilegiados para colocar sus impresoras y sus tintas en las tiendas, sino que también muestra sus impresoras en las secciones de computación porque las vincula con sus PC. "HP tiene una gran lealtad por parte de sus clientes. Fabrican un gran producto. Las impresoras no se descomponen", dice la analista Alyson Frasco, de la compañía de investigación de mercados Interactive Data Corp.

Depende de Perez y de Kodak mostrar que en verdad tienen un producto que puede cambiar el juego. Él parece inmune a los pensamientos

JUGADA MAESTRA

La apuesta de Kodak resultó, en gran parte porque se mantuvo en su objetivo de crear una impresora que hiciera las impresiones más vivas y más duraderas. Se resistió a tomar atajos que afectaran la calidad.

negativos. Cuenta una historia que muestra el grado de confianza que tiene en el éxito. "J. Paul Getty dijo que sólo tenías que hacer tres cosas para ser exitoso: levantarte temprano, trabajar fuerte y descubrir petróleo", dice Perez. "En mi carrera no descubrí petróleo, pero sí descubrí tinta".

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Transformar una compañía cuyo negocio principal se está reduciendo.

Desafiar directamente a una compañía con una reputación de excelencia que domina la industria.

LA SOLUCIÓN

Desarrollar un colchón de dinero en efectivo por medio de la venta de negocios complementarios.

Analizar las debilidades de los competidores y crear un producto superior que sobresalga en áreas donde las otras se tambalean.

Elevar la hoja de resultados finales al desarrollar de manera agresiva un portafolio de productos y servicios que embone en una visión general de la organización.

Obtener la confianza del consumidor al asegurarse de que la firma del nuevo producto es de la mayor calidad. Mantener a los empleados y su trabajo en el mayor de los estándares.

Estar dispuesto a desafiar la sabiduría convencional y replantear incluso a las prácticas organizacionales que han durado mucho tiempo.

MANTENER LA VICTORIA

Mantener competitiva a la compañía, abarcando una mentalidad emprendedora, generando nuevas ideas constantemente y trabajando rápido para llevarlas al mercado.

ANTONIO M. PEREZ

2

JODY THOMPSON Y CALI RESSLER: SIN HORARIOS, SIN JUNTAS, SIN BROMAS, EN BEST BUY



PLAN DE ACCIÓN

Estimular la moral y reducir el movimiento del personal mediante la liberación de los empleados de sus escritorios, a los que se les permite trabajar donde quieran y cuando gusten.

Desarrollar una cultura orientada a resultados mediante la evaluación de los empleados basada en su desempeño, en lugar del número de horas que pasan en su escritorio.

Adoptar el credo de "las juntas son opcionales" para maximizar la productividad y la eficiencia.

ESTRATEGA

Best Buy demuele los relojes porque no realiza juntas obligatorias. Esta sección se concentra en la reorganización radical del lugar de trabajo y su modelo para la innovación gerencial.

Esta historia de portada de Michelle Conlin apareció en diciembre de 2006.

BALANCE ENTRE TRABAJO Y VIDA

Una tarde, el año pasado, Chap Achen, que supervisa las órdenes en línea en Best Buy Co., apagó su computadora, se levantó de su escritorio y anunció que se iba por el resto del día. Eran cerca de las 2 de la tarde, y la mayoría del staff de Achen estaban desplomados sobre los teclados de sus máquinas, en un profundo trance posalmuerzo. "Los veo mañana". "Voy a una función de matinee".

Bajo circunstancias normales, una salida del trabajo temprano hubiera sido totalmente contraria a las ideas de Achen. Después de todo, él era un prometedor miembro corporativo de 37 años, cuya esposa se reía en su cara cuando él pronunciaba las palabras "balance entre trabajo y vida". Sin embargo, en las oficinas corporativas en Minneapolis, similares incidentes extraños comenzaron a producirse a lo largo del ultramoderno campus. De acuerdo con relatos de empleados, repentinamente, Steve Hance había comenzado a irse de cacería en horas de trabajo, con un arma Remington, calibre 12 en una mano y un Verizon LG en la otra. En el departamento de venta al menudeo, el especialista en e-learning, Mark Wells, pasaba sus días bombardeando alrededor del país al rockero David Matthews. La madre soltera, Kelly McDevitt, una gerente de promociones en línea, comenzó a salir a las 2 y media de la tarde para recoger a su hijo de la escuela. Scott Jauman, cinta negra de Six Sigma, comenzó a pasar un tercio de su tiempo en su cabaña de Northwoods.

En la mayoría de las compañías, ausentarse sin permiso durante las horas de trabajo es suficiente para recibir una carta de despido. No en Best Buy. El líder en ventas de electrónicos al menudeo se ha embarcado en un experimento radical —y riesgoso— para transformar la cultura, alguna vez conocida por sus matadores horarios y jefes que parecían arrear ganado. El esfuerzo, llamado ROWE por sus siglas en inglés "results-only work enviroment" (resultados: sólo ambiente de trabajo), intenta derribar décadas de viejos dogmas que equivalían a presencia física, pero sin productividad. La meta en Best Buy es evaluar el desempeño de los empleados por los resultados que generan, en lugar de concentrarse en las horas que pasan en la oficina.

Por lo tanto, a los trabajadores que llegan a las oficinas corporativas de la compañía después de las 2:00 p. m. no se les aplica ninguna sanción. Lo mismo sucede con los que se retiran a las 2:00 p. m. No hay horarios. No hay juntas obligatorias. No hay gerencia que trate de impresionar a empujones. El trabajo ya no es un lugar al que usted va, sino un lugar en donde usted hace. Está bien recibir llamadas para unirse a una conferencia mientras está cazando, colaborar desde su cabaña junto al lago y conectarse después de merendar para que pueda pasar la tarde con su hijo.

Best Buy no inventó la oficina fuera del lugar de trabajo. Las compañías de tecnología han sido las beduinas por muchos años. En IBM, 40 por ciento de la

fuerza laboral no tiene una oficina oficial; en AT&T, un tercio de los gerentes son libres de hacer lo que deseen en sus horarios de trabajo. Sun Microsystems Inc. calcula que ha ahorrado 40 millones de dólares en costos de bienes raíces a lo largo de seis años, pues permite que casi la mitad de los empleados trabaje donde quiera. Y esta tendencia parece tener movimiento propio. Un estudio del Boston Consulting Group comprobó que 85 por ciento de los directivos esperan un gran aumento en el número de trabajadores liberados en los próximos cinco años. De hecho, probablemente en muchas compañías el producto más innovador sea el mismo lugar de trabajo.

Pero podría decirse que ninguna compañía grande ha destrozado el reloj con tanta determinación como Best Buy. La política oficial de esta forma de trabajar de locación desconocida, más allá del tiempo, es que la gente es libre de trabajar donde quiera, a la hora que quiera, mientras cumpla con su trabajo. "Esto es como TiVo para su trabajo", dice la cofundadora del programa, Jody Thompson. A finales de 2007, los 4 mil empleados que trabajan en las oficinas corporativas, estarán en el programa ROWE. En febrero, el nuevo ambiente de trabajo será una parte oficial del argumento de reclutamiento, así como parte de la inducción para los recién contratados. Además, la compañía planea llevar su campaña de "sin relojes" a sus tiendas, un gran reto que ninguna empresa ha intentado anteriormente en el ambiente de las tiendas de venta al público.

JUGADA MAESTRA

Las empresas están descubriendo que "liberar" a los empleados no sólo incrementa el desempeño de estos, sino también su satisfacción. También ahorra mucho dinero en costos de bienes raíces.

Otra cuestión sobre este experimento: no fue una imposición de la alta gerencia. Comenzó como una acción de guerrilla encubierta que se expandió como un virus y finalmente se convirtió en una revolución. La operación fue tan secreta, que el CEO, Brad Anderson, sólo conoció los detalles dos años después de que el programa comenzó a transformar la compañía. Esa clase de innovación silenciosa de abajo hacia arriba es exactamente la clase de cosas que fomenta Anderson. El director de Best Buy se enfoca en mantener la innovación, a pesar de que el proyecto funciona de manera notoria. "ROWE fue una idea que nació y fue criada por un puñado de empleados apasionados", comenta. "No fue creado como resultado de un edicto".

Tan animados están Anderson y su equipo con esa idea, que han formado una subsidiaria llamada CultureRx, establecida para ayudar a que otras compañías se deshagan de los relojes. Espera firmar por lo menos a un cliente grande en los próximos meses.

JUGADA MAESTRA

A pesar de los méritos de sus ideas, los agentes de cambio esperan una pelea con las personas que dudan y las miradas incrédulas. Mientras algunos se sumaron rápidamente al nuevo enfoque de Best Buy, otros lo vieron como algo amenazante, e incluso trataron de sabotearlo.

Pudieron haber convencido al CEO, pero ha existido mucha oposición dentro de la compañía. Muchos directivos se preguntaban si el programa era simplemente cuestión de hacer más flexible el tiempo a gusto de los empleados, es decir, presentarles un empaque más bonito. Otros consideran que trabajar fuera de las oficinas llevaría a más horas de labor y haría desaparecer por siempre la demarcación entre el trabajo y el tiempo personal. Los cínicos pensaban que todo era parte de una acción de relaciones públicas, concebida por los maquiavélicos operadores de recursos humanos. Y mientras ROWE contagiaba un departamento tras otro, las personas que lo respaldaban iban contra los saboteadores de la vieja guardia, que continuaban conspirando por eliminarlo y esparcían advertencias de que aquello iba a convertirse en un paraíso para flojos.

Entonces, de nuevo, los que proponían la nueva estructura de trabajo afirmaban que estaba ayudando a Best Buy a superar los desafíos. Y gracias a éxitos anteriores, algunos de los críticos más duros de este programa se han convertido en verdaderos creyentes. Debido a los márgenes netos de los electrónicos bajo presión, y a la competencia de Wal-Mart Inc. y Target Corp., que han incursionado en el territorio de Best Buy, la compañía ha avanzado hacia la prestación de servicios, incluyendo su Escuadrón de expertos y su programa "centrado en los clientes", en el que los vendedores actúan como consejeros en tecnología. Pero estaba sitiado por el estrés, el desgaste y los movimientos de personal. La esperanza era que ROWE, al liberar a sus empleados para que tomaran sus propias decisiones personales y de trabajo, elevaran la moral y la productividad, y mantuviesen la iniciativa de servicio por buen camino.

Parece que el proyecto funciona. Desde la implementación del programa, el promedio de movimientos voluntarios ha caído drásticamente, dice CultureRx. Mientras tanto, Best Buy nota que la productividad sube 35 por ciento en promedio en los departamentos que han cambiado a ROWE. El compromiso de los empleados, que mide su satisfacción y a menudo es un barómetro para medir la retención, está en ascenso, de acuerdo con la Organización Gallup, que audita las culturas corporativas.

Probablemente, ROWE también ayude a la compañía a pagar la campaña "centrada en los clientes". El esfuerzo es muy caro porque involucra diseñar tiendas que se adecuen a los mercados locales y entrenar a los empleados para convertir la retroalimentación de los clientes en nuevas ideas de negocio.

Al permitir que las personas trabajen fuera de las instalaciones de la compañía, supone que puede reducir la necesidad del espacio de oficina corporativa, quizá rentar los cubículos vacíos a otras compañías e invertir los millones de dólares que se ahorrarán en su iniciativa de servicios.

Phyllis Moen, una profesora de sociología de la Universidad de Minnesota, investigadora de asuntos de la vida laboral, está estudiando el experimento de Best Buy en un proyecto patrocinado por los Institutos Nacionales de Salud. Phyllis asegura que la mayoría de las compañías están atascadas en la década de los treinta en lo que atañe a la relación entre empleados y gerentes y el tiempo dedicado al trabajo. "Nuestra noción del trabajo pagado fue desarrollada dentro de una cultura de ensamblado en línea", dice Moen. "Estar presente era trabajar. Best Buy está reconociendo que sólo sentarse en una silla no lo es".

JUGADA MAESTRA

Muchas compañías han comprobado que los programas familiares en el trabajo fallaron porque tenían reglas rígidas que no se adaptaban a la vida de los empleados, y porque las ventajas, como los horarios para comunicarse desde el hogar, sólo se reservaban para unos cuantos favorecidos.

UNA ALDEA GIGANTE E INALÁMBRICA

Jody Thompson y Cali Ressler son dos personas de recursos humanos que no son odiadas. Ellas gritan frases corporativas de culto como "Construye una organización con capacidades superiores". Desprecian a los adictos a la oficina que dicen tener varios compromisos al mismo tiempo y alardean con sus presentaciones en PowerPoint. Pero su flexibilidad sobre los horarios de trabajo o la gran respuesta del negocio al exceso de carga de trabajo, largos trayectos para ir a la oficina y la falta de balance entre el trabajo y la familia les hace emitir un veredicto severo. "Una estafa", dice Thompson. "Una broma", agrega Ressler.

Los horarios de trabajo flexibles, comentan ellas, acumulan la burocracia innecesaria en los gerentes, en lugar de enfrentar el asunto real: cómo trabajar de manera más eficiente en una era de equipos transcontinentales y múltiples usos horarios. Agregan que esta flexibilidad de horarios también estigmatiza a aquellos que lo utilizan (la razón por la cual muy pocos lo emplean), y mantiene a las compañías actuando como los militares (horarios fijos), cuando deberían comportarse más como MySpace (redes sociales en donde puede florecer la innovación en tiempo real). Además, agregan, si literalmente las personas pueden llevar sus oficinas en sus mochilas, por todos lados, ¿por qué debería importar dónde y cuándo trabajan, si realmente cumplen sus metas?

Thompson, de 49 años, y Ressler, de 29, se conocieron hace tres años. La boomer y la Generación X, se unieron de inmediato. Cuando hablan sobre la

JUGADA MAESTRA

Mientras más se espera que la gente colabore en equipos ubicados en diferentes países, algunos expertos creen que el concepto de considerar un tiempo único caerá en la obsolescencia. Los lugares de trabajo van a operar de manera más eficiente si lo hacen como redes sociales.

manera en que se conocieron, se parece a una historia de Platón hablando de recursos humanos, o dos mentes similares convirtiéndose en una sola. En ese momento, Best Buy era un feroz lugar en el que debías presentarte a tus horas para trabajar. Los empleados que llegaban después de las 08:00 a. m. en esas mañanas con temperaturas bajo cero, tenían que esconder sus abrigos en los estacionamientos de sus automóviles para evitar que se los detectara por llegar tarde. Los que se salían temprano se arrastraban por los huecos de las escaleras para no ser vistos. Del lado de los cubículos, la vida era igual de difícil. Un gerente le pedía a sus egresados de diversas maestrías que registraran su salida por escrito, y que informaran a qué restaurantes iban. Otros insistían en que los miembros de su equipo rastrearan su trabajo… cada 15 minutos. Y como en muchas compañías, el que se quedaba a apagar las luces al final del día, era el que ganaba.

Fuera de la oficina, Thompson y Ressler no pudieron evitar darse cuenta de la forma en que la banda ancha inalámbrica transformaba al mundo en una aldea de trabajo gigante. Ellas hablaban de que los gerentes estaban involucrados en la inercia de la época analógica, pues a menudo evaluaban el desempeño de sus empleados de acuerdo con la cantidad de tiempo que los veían deambular por el negocio, en lugar de cuánto producían. Ressler y Thompson reconocieron el peligroso cocktail que se estaba generando, y que podía arruinarles la vida: el trabajador de siempre, ahora también siempre tenía que estar en las instalaciones.

La cultura, no necesariamente la mejor de Minnesota, amenazaba los planes de expansión masiva de Best Buy. Pero ellas sabían que su solución era demasiado radical para simplemente ir corriendo a decírsela al CEO Anderson. No era ésa la mejor vía. Al comienzo, ellas sintieron que no podían cabildear con los supervisores ejecutivos para obtener una aprobación oficial. Además, sabían que la ruta corporativa oficial para imponer algo desde la alta jerarquía organizacional, haría estallar su propuesta. Por ello comenzaron a reunirse en privado para crear estrategias silenciosas sobre cómo proteger ROWE, para luego soltarlas a cuenta gotas bajo el radar, en pequeños intentos piloto. Esperaron pacientemente el momento adecuado.

Ese momento llegó en 2003. Dos gerentes —uno de la división de propiedades y el otro de la de comunicación— estaban desesperados. Sus empleados de mejor desempeño se quejaban de los insostenibles niveles de estrés, lo que amenazaba la continuidad del negocio justo cuando trataba de poner en marcha su campaña

"centrada en clientes" en cientos de tiendas. También sabían por datos que les proporcionaban los empleados, que los trabajadores sufrían por el clásico embrujo del exceso de trabajo: puestos con muchas exigencias (siempre con disponibilidad transcontinental) y bajo control (siempre en la oficina, sin vida personal).

Vieron que la oportunidad se les presentaba con la figura de estos dos gerentes vanguardistas. ¿Estarían dispuestos a tomar parte en un experimento administrativo privado? Las dos resumieron su visión. Explicaron por qué en el mundo de ROWE no existían juntas obligatorias. No había momentos en los que tuvieras que estar físicamente en el lugar de trabajo. El desempeño estaría basado en resultados, no en horas de trabajo. Los gerentes deberían basar sus evaluaciones en datos y evidencias, no en sentimientos ni en anécdotas. A los ejecutivos les gustó lo que estaban escuchando y estuvieron de acuerdo.

JUGADA MAESTRA

Vencer la oposición a una nueva propuesta, algunas veces puede ser tan simple como compartir los detalles y las cifras. Cuando un directivo de Best Buy vio que los datos mostraban que los equipos que utilizaban ROWE procesaban más pedidos y se sentían mejor con sus empleos, se convirtió en un evangelizador del programa.

Rápidamente, el experimento logró captar el interés general. En la cafetería Caribou, de Best Buy, por medio de correos electrónicos y en pláticas informales en las oficinas de los amigos, los empleados comenzaron a escuchar detalles de este antídoto que parecía reducir la agitación que provocaban tantas horas de trabajo. Surgió una curiosa cultura de ventajas y desventajas en las oficinas corporativas de Best Buy, con calcomanías en las laptops de los que participaban en ROWE, como si pertenecieran a una secta. Hance, el cazador, comenzó a recibir llamadas en conferencia bajo los árboles y a responder e-mails desde su lancha de pesca. Cuando Wells no seguía al rockero Dave Matthews, existía la posibilidad de que anduviera paseando en bicicleta por los lagos de Minneapolis para regresar a su trabajo sólo después de que había anochecido. A los trabajadores se les seguía considerando un horario de 40 horas a la semana, pero comenzaron a cumplirlo en dónde y cuándo querían.

Al principio, los participantes se resistían a compartir cualquier cosa sobre ROWE, por miedo de que su compañero fuera reprendido o despedido. Pero en 2004, niveles administrativos cada vez más elevados comenzaron a escuchar acerca del experimento y, casi al mismo tiempo, se incrementaba la oposición al proyecto. Los críticos temían que los ejecutivos perdieran el control y que sus compañeros redujesen la colaboración que generaba la proximidad. Se preguntaban, que si podían trabajar en cualquier lugar, ¿de todas maneras no estarían trabajando siempre? ¿No podías recibir llamadas de jefes autoritarios a mitad de la noche?

JUGADA MAESTRA

Cuando los trabajadores son libres para ser nómadas, las reuniones frecuentes en persona o en videoconferencia ayudan a mantener la dinámica de equipo.

¿No se vería a ROWE como una forma de reducir el trabajo que deterioraría la eficiencia de los compañeros más dedicados? Además, surgieron conflictos generacionales: algunos boomers sentían que los forzaban a elegir entre el trabajo y su vida personal a lo largo de sus carreras. Por lo tanto, todos los demás también deberían hacerlo.

Shari Ballard, vicepresidente ejecutiva de capital humano y liderazgo de Best Buy (un título analógico, si es que alguna vez hubo uno) era escéptica desde el principio, aunque, finalmente, se convenció. Al principio no podía comprender por qué los gerentes necesitaban una nueva metodología para ayudar a los empleados a resolver el acertijo para balancear sus vidas y trabajos. "No era cuestión de sonrisas y abrazos", dijo refiriéndose a la campaña de Ressler y Thompson. "Los gerentes que aplicaban el modelo mental antiguo estaban completamente irritados". En la división de e-learning, muchos de los compañeros de trabajo de Wells (léase de 40 años; el promedio en Best Buy es de 36), expresaban resentimiento por el cambio e insistían en que las relaciones de trabajo son mejores si se dan cara a cara, no entre pantallas de computadora. "Tenemos gente en nuestro grupo que piensa 'yo no voy a hacerlo'", dice Wells, a quien le gusta dormir y no tiene despertador. "Yo soy como 'está bien, pero mejor me voy'". En los círculos enemigos, a Ressler y Thompson se les conoce hoy en día como "esas dos" y "las subversivas".

Todavía hoy ROWE continúa expandiéndose a lo largo de la compañía. Si las personas curiosas que no participan trabajan para superiores progresistas, usualmente hablan del programa y sus jefes aceptan probarlo. Si tienen dificultades porque algunas personas supervisan sus movimientos, forman redes subterráneas y cabildean discretamente para recibir ayuda externa, hasta que a su jefe no le queda otra opción que aceptar. Acaba de suceder este verano: el CEO Anderson recibió el reporte completo y pudo comprender totalmente lo que estaba sucediendo.

"Esperamos a propósito hasta el extremo, antes de que se lo lleváramos", dice Thompson. Hasta entonces, él no estaba muy bien enterado sobre los 13 principios de ROWE.

Núm. 1: El personal de todos los niveles deja de hacer cualquier actividad que implique pérdida de su tiempo, el tiempo de los consumidores o el dinero de la compañía. Núm. 7: Nadie habla de cuántas horas trabaja. Núm. 9: Está bien tomarse una siesta un martes por la tarde, ir a la dulcería un miércoles por la mañana o ir al cine un jueves por la tarde.

Es el principio que seguía Achen cuando se tomó el día para ver el *Episodio III de la Guerra de las Galaxias: La Venganza de los Sith*. Hacerlo parecía anormal y

no era cómodo. Se sintió culpable. Pero Ressler y Thompson le habían dicho que "moldeara el comportamiento". Y lo hizo. Ayudó que él considerara que ROWE tenía el potencial para resolver un par de insistentes problemas del negocio. Como jefe de la unidad que monitorea todo lo que pasa después de que alguien hace un pedido en línea a BestBuy.com, incluyendo la revisión manual de las órdenes y controlarlas de manera extenuante para evitar fraudes, quería expandir las horas de operación sin obligar al personal a presentarse en la oficina a las 6 de la mañana. También había otra cuestión: uno de sus gerentes de mejor desempeño vivía en St. Cloud, Minnesota, y viajaba dos horas y media desde su casa para llegar al trabajo. Él y Achen tenían un acuerdo de caballeros para que él pudiera trabajar desde su casa los viernes. Pero el resto de su staff no apreciaba el favoritismo. "Estaba creando mucha tensión en mi equipo".

JUGADA MAESTRA

La locación agnóstica del lugar de trabajo es un concepto difícil de entender. Por lo tanto, a los empleados que participan en ROWE se les da una lista de 13 principios que sirven de guía y manifiesto del programa.

REGISTRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Ressler y Thompson han convencido a Achen de que ROWE va a funcionar. Ahora él tendrá que convencer al director general de BestBuy.com, el vicepresidente senior John "J.T." Thompson. Ésa no será una tarea fácil. Thompson, un extrabajador de General Electric, es un clásico ejemplo de la vieja guardia, con su camisa de almidón, su voz estruendosa y su postura de capataz. Creció creyendo que en cada 24 horas existían 3 días de 8 horas. Le encantaba trabajar en su oficina los fines de semana. Al principio, se resistía con fuerza. "No lo apoyaba", dice Thompson, quien estaba aterrado por la pérdida de control. "No quería saber nada que tuviera que ver con el proyecto", dice Achen. "Todo se resumía a la medición, y seguía preguntándome: '¿Cómo vas a medir para saber que estás obteniendo la misma productividad de las personas?'".

Ahí es cuando su métrica de desempeño resultó eficaz. Podía medir cuántas órdenes por hora procesaba su equipo, sin importar dónde estuvieran sus miembros. Le comentó a Thompson que él regresaría a todo el mundo a la oficina en el instante en que notara un descenso de la productividad.

Pasó un mes. En él, no sólo vio que la productividad de su equipo se elevaba, sino que el cumplimiento de las marcas y las medidas de retención y satisfacción eran las más altas en la historia de la división BestBuy.com.

Por años, el compromiso había sido un punto de irritación para Thompson. "Le mostré a J.T. el puntaje y la marcación, y sus ojos se abrieron", dice Achen. Él se apresuró a implementar ROWE en todo su departamento. Los cambios voluntarios

JUGADA MAESTRA

Las juntas, quizá, son uno de los mayores desperdicios de tiempo en el mundo corporativo. Para evitar ese obstáculo, los gerentes de Best Buy consideran las juntas como el último recurso, en lugar de una señal de buena administración.

entre los hombres cayeron de 16.11 por ciento a cero. "Por años, me había enfocado en la moneda equivocada", dice Thompson. "Yo siempre trataba de ver si las personas estaban en su lugar. Debería haber intentado saber qué estaban haciendo".

Ahora, los empleados de Achen viajan a las oficinas una vez a la semana. Casi tres cuartos de su staff pasa la mayor parte del tiempo fuera de la oficina. ¿No se preocupa de que pierda parte de esa magia en la oficina cuando la gente no se reúne todo el día, todos los días? ¿Qué hay del valor de compartir las ideas de una u otra persona? ¿Qué hay de la camaradería y el trabajo en equipo? "Sin lugar a dudas, pierdes algo de eso", comenta. "Pero lo que obtenemos a cambio supera cualquier cosa que hayamos perdido".

Achen afirma que nunca retrocederá. Las órdenes que procesan personas que no trabajan en la oficina han subido de 13 a 18 por ciento sobre las que se procesan por personas que están en las tiendas. Las personas que participan en ROWE también están colocando mayores puntos en las mediciones de la calidad. Cree que eso se debe a la nueva paradoja de la oficina: dado las constantes distracciones, a veces se siente imposible concretar el trabajo en ella.

Ressler y Thompson dicen que todos los grupos en Best Buy que han adoptado la estructura liberal están reportando resultados similares. Mientras tanto, ambas tienen grandes planes para la compañía. El mes pasado lanzaron un proyecto piloto llamado Cube-Free (libre de cubículo). Creen que las oficinas fomentan hábitos inadecuados, pues deja a la gente atrapada en los papeles, con la mentalidad previa a la comunicación inalámbrica en lugar de animar a los empleados a usar la tecnología de la manera eficiente para la que fue creada. Las oficinas también propician el desperdicio de espacio y tiempo en una época en la que los trabajadores se están convirtiendo en más y más neutros con respecto a su lugar de trabajo. "Esto también prepara a Best Buy para que sea capaz de operar si ocurre un desastre", dice Thompson. Los grupos que adopten este enfoque "libre de cubículos" serán capaces de rediseñar sus espacios para acomodar mejor la colaboración con otras personas, en lugar de trabajar solos.

El próximo año, Ressler y Thompson planean echar andar un programa piloto que sería el más atrevido hasta la fecha: poner a prueba ROWE entre gerentes y trabajadores en las tiendas de venta al público. No dicen cómo lo harán exactamente en un ambiente en donde los vendedores, se dice, necesitan un horario de trabajo regular. Pero reconocen que no será fácil. De todas maneras

están ansiosas por intentar cualquier cosa que pueda ayudar a la compañía a reducir el elevado 65 por ciento de promedio de la tasa de facturación en sus tiendas, en donde la molestia es común y los trabajadores forman grupos en el sitio de internet MySpace, con nombres como "El club de perdedores de Best Buy".

La empresa ha transformado la cultura de su lugar de trabajo, en un sorprendente corto tiempo. ¿No es cierto también que ROWE podría deshacerse así de rápido? ¿Qué pasa si la compañía choca con un tope? La competencia, después de todo, no está disminuyendo su intensidad. También vende muchas extensiones de garantía, un área en donde Wall-Mart y Target están ansiosas por cobrar precios menores que el vendedor de electrónicos Best Buy. Lo que es más, la tendencia actual apunta hacia las pantallas digitales planas de TV.

JUGADA MAESTRA

Una manera de conseguir la aceptación de un nuevo programa es que se expanda por sí mismo. En lugar de imponer a los gerentes que adoptaran ROWE, los directivos lo promovieron discretamente entre unos cuantos trabajadores ansiosos para que lo intentaran. Y, rápidamente, llegaron más voluntarios.

Si el negocio disminuye, la naturaleza humana dicta que la gente que siempre creyó que las oficinas sin relojes eran una excéntrica idea de la nueva era, verá una oportunidad para intentar un retiro apresurado del proyecto. Algunos integrantes de la compañía se quejan de que la productividad se eleva sólo porque algunos empleados trabajan más horas. Y algunos de los opositores más duros continúan barriendo con sus miradas a Ressel y a Thompson cuando las ven en los pasillos.

Pero vale la pena recordar que la mayoría de las grandes compañías fracasan si crecen a la misma tasa que la inflación. Eso en parte es verdad porque mientras más grande se hace la compañía, más difícil es obtener lo mejor de cada uno de los empleados. ROWE es una de las respuestas de Best Buy para evitar ese destino. "La manera antigua de administrar y ver el trabajo ya no funcionará nunca más", dice Ressler. "Queremos revolucionar la manera en que se realiza el trabajo". Admítalo, usted también las está apoyando.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Dar a los empleados la libertad de estructurar su trabajo para satisfacer sus propias necesidades, al mismo tiempo que mejoran la hoja de resultados finales.

Transformar completamente la cultura corporativa para que el personal aprenda a trabajar de manera diferente.

LA SOLUCIÓN

Dirigir una campaña bajo el radar. Permitir que el respaldo se genere de manera orgánica, en lugar de tratar de implantar a la fuerza la nueva cultura entre los empleados.

Asegurarse de que quienes lo adopten primero pongan el ejemplo y sirvan de modelos que influyan de manera positiva.

Supervisar de manera estrecha las medidas después de desenganchar a los empleados, para asegurar que la productividad, el compromiso, los cambios y la facturación mejoren.

Trabajar duro para preservar la camaradería y pelear en contra del aislamiento mediante la organización de reuniones.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar reorganizando la cultura por medio de la expansión hacia nuevos lugares de la compañía, para ello es necesario utilizar un delicado toque para evitar una reacción violenta.

JODY THOMPSON y CALI RESSLER

3

J. ALLARD:
EL ALMA DE UNA NUEVA MICROSOFT



ESTRATEGA
Pensadores nerviosos como J. Allard observan el horizonte más allá de Windows con la mirada puesta en la siguiente gran creación de Microsoft.

PLAN DE ACCIÓN

Transformar a un gigante torpe y burocrático en un competidor listo para que se pueda adaptar a una industria que cambia rápidamente.

Mantener el crecimiento de la compañía por medio de la expansión agresiva en nuevos mercados, y desarrollar productos y servicios con valor agregado.

Mantenerse delante de la competencia por medio de cultivar una nueva camada de líderes que van a inspirar el pensamiento "por fuera de la caja".

Esta historia de portada en diciembre de 2006 la escribió Jay Greene con Peter Burrows.

PRUEBA DE MICROSOFT

A las 3:32 p. m. del 19 de octubre, un e-mail apareció en la pantalla de los 230 empleados de Microsoft que trabajaban servicialmente para poner el reproductor de música Zune en el mercado. El emisor del correo era su impetuoso líder J. Allard, de 37 años. El mensaje incluía un link a un viejo video de Steve Jobs en YouTube, en el cual se mofaba de la creatividad de Microsoft. "El único problema con Microsoft es que no tienen gusto", decía el jefe de Apple Computer. "Absolutamente no tienen gusto".

Allard estaba utilizando uno de los más viejos trucos motivacionales del libro: su versión de un entrenador en jefe de futbol americano que pega recortes de periódico con las declaraciones de sus oponentes en la pared de los vestidores. "Quiero ver que este tipo se coma sus palabras, ésas son palabras de pelea. Él nos está hablando a cada uno de nosotros y nos está diciendo que no lo tendremos".

Zune apareció en los estantes de las tiendas el 14 de noviembre, sólo ocho meses después de que el equipo de Allard tuviera la autorización para la tarea aparentemente imposible de derribar el reproductor musical de Apple, iPod. Compare lo anterior con los cinco años y los casi 10 mil trabajadores de Microsoft Corp. que se necesitaron para darle vida a la reciente versión del sistema operativo Windows, de la compañía: Vista, que se empezó vender a los clientes corporativos el 30 de noviembre (y al público el 30 de enero). Desde el inicio, Vista se ha parecido a un anacronismo: software empacado en una era de Web 2.0 en donde cada vez más aplicaciones se están moviendo más allá de la PC y hacia internet, algunas de ellas "brotaron" en cuestión de semanas. El CEO de Microsoft, Steven A. Ballmer, hace votos para que este proceso que consume tiempo para revelar el código, que creó complejidad y que atascó el desarrollo, nunca se vuelva a repetir.

Nadie ha sugerido que Zune tendrá el efecto —ni siquiera cercano— de Vista. En su forma inicial no tiene la potencia de iPod. Es más voluminoso y con más batería, y el mercado de Zune no ofrece tantas canciones ni videos, como lo hace iTunes, de Apple Computer. Además, usted paga por esas canciones y videos por medio de un confuso sistema de puntos, en lugar de hacerlo con dólares y centavos. Zune tendrá suerte si vende 3 millones de unidades en su primer año y de seguro perderá dinero en el futuro previsible. Vista, por otra parte, debería permitir la navegación de cerca de 76 millones de PC al final de 2007, dice Roger Kay, fundador de la firma de investigación Endpoint Technologies Associates. Las ventas de Vista deberían ayudar a alimentar una contribución de 11.5 mil

JUGADA MAESTRA

Una manera segura de motivar y animar a la tropa es recordarle las burlas de los competidores. Allard, por ejemplo, le envió a su staff de Zune un video de Steve Jobs, en el cual menospreciaba el gusto de Microsoft.

millones de dólares en ganancias operativas de Windows en el año fiscal actual, afirma el analista Jason Maynard, de Credit Suisse First Boston.

Pero quizá la cuestión sea que Microsoft necesita encontrar su propio Vista. En realidad, muchos de ellos. El gigante del software está entrando, quizá, en el mayor problema en sus 30 años de historia. Los nuevos modelos de negocio que están emergiendo —de un software de "fuente abierta" a bajo costo, a servicios en red respaldados por la publicidad— amenazan los negocios centrales de Microsoft como nunca antes lo habían hecho. Si los inversionistas se interesan en la compañía, ésta necesita encontrar nuevos mercados para crecer. Sus ventas anuales de 44.3 mil millones de dólares se están perdiendo debido al ritmo de crecimiento de 11 por ciento de la empresa. Sus acciones, que subieron 9 560 por ciento a lo largo de la década de los años noventa, se hundieron 63 por ciento en 2000 cuando la burbuja de internet reventó, y todavía no se terminan de recuperar.

JUGADA MAESTRA

Para cambiar la mentalidad de una organización tan grande como Microsoft, quienes ocupan los altos puestos deben estar dispuestos a dejar que los pensadores creativos desafíen el estatus quo y emprendan nuevos y riesgosos proyectos.

Reiniciar el crecimiento va a requerir un cambio cultural en una compañía que por largo tiempo le ha dado forma a su estrategia alrededor de mantener el monopolio de su sistema operativo Windows, de su procesador de palabras Word y de su hoja de cálculo. Eso invita a una nueva generación de líderes que puedan empujar a la compañía en direcciones que no ha ido anteriormente. "Las cosas son diferentes ahora desde el mundo de las desktops con el que crecieron la mayoría de personas en Microsoft", dice Michael A. Cusumano, un profesor de gerencia del Instituto de Tecnología de Massachusetts que ha escrito extensamente sobre esta compañía.

Ningún líder va a reemplazar a William H. Gates III, el icónico experto del software que llegó para definir una era y que ha abandonado la compañía en junio de 2008. Sin embargo, un nuevo cuadro de directivos está listo para dar el paso. Steven Sinofsky, el legendario jefe de la unidad de Office y alguna vez asistente tecnológico de Gates, ha sido puesto a cargo de acelerar el ciclo del producto de Windows. Ray Ozzie, un relativamente nuevo miembro de Microsoft, y un icono de la industria de la computación, trabaja para verificar en la red muchos de los productos de Microsoft.

Aunque el alma del nuevo Microsoft —su Geek 2.0— quizá sea Allard, el vicepresidente de diseño y desarrollo de la unidad de dispositivos y entretenimiento. No actúa ni se parece al prototipo de Microsoft. A lo largo de los años ha cambiado su camisa de cuadros y sus pantalones caqui —algo así como

el uniforme de Microsoft— por chamarras tensas fabricadas por Mark Ecko y otros diseñadores. Carga sus nueve iPods, y ahora su Zune, con canciones de bandas hard core como A.R.E. Weapons. Y también es un maniaco del descenso de montaña en bicicleta, y se ha roto varios huesos al caerse de una de ellas.

Aún más importante que su carácter liviano, quizá, es que entrega resultados y rápido. Zune no es el único ejemplo. Cuando cambiaba la década, encabezó al gigante del software en el mercado de los videojuegos con Xbox, una maniobra arriesgada que apenas está empezando a dar dividendos. Hoy en día, está en un sólido segundo lugar, detrás del Play Station, de Sony Corps. Los analistas esperan que genere su primera ganancia en el próximo año fiscal.

Allard es uno de los más de 100 vicepresidentes de Microsoft, pero ha jugado un enorme papel en el proceso de cambiar las percepciones sobre la manera en que la compañía puede innovar en otras áreas además del software empaquetado. En junio, cuando Gates anunció su plan de enfocarse de tiempo completo en su fundación altruista, lo designó junto con un puñado más, como uno de los líderes que espera abran nuevos caminos para la compañía.

Ya en este momento, Allard y los que son como él, han comenzado a lograr el efecto que deseaban. Están mostrando que las estrategias para mover a la compañía más allá de Windows pueden surgir y ser aceptadas por las altas jerarquías como algo que no representa una amenaza. Un momento clave llegó hace seis años, cuando él insistía que la nueva consola de videojuegos, Xbox, fuera desarrollada sin utilizar Windows. En una de las juntas, Gates lo regañó por sugerir que el sistema operativo no era el adecuado. Pero alegó que no era lo suficientemente especializado para administrar videojuegos. Gates finalmente cedió, una decisión que hoy en día se ve como vital para el éxito de esa consola.

Incluso Ballmer, alguna vez encasillado como un microadministrador, parece más dispuesto a distribuir el poder y dejar que aquellos bajo su cargo intenten nuevos enfoques. "Hace diez años me habría empeñado en y determinado a llamar a Xbox, la máquina de juegos de Xbox", comenta. "Mi tendencia natural hubiera sido llamarle a Zune con algún nombre que estuviera relacionado con Xbox, ya que tenemos algunos consumidores que se asocian con la franquicia. E incluso así, realmente estamos construyendo un poder de consumo en el mercado, y esos muchachos realmente nos están enseñando y educando en nuevas formas de hacer las cosas".

Allard, que nunca ha sentido miedo de expresar sus opiniones, comenzó a tocar partes sensibles desde 1994, cuando como un ansioso programador de 25 años que había estado en la nómina de Microsoft sólo tres años, escribió un memo en el cual proponía un cambio radical que tituló: "Windows: la siguiente aplicación difícil en internet". El memo llegó a Gates. Esa nota, ahora parte de la tradición de

Microsoft, ayudó a que Gates despertara acerca del potencial y la amenaza de la web. "Soy un muy buen agente de cambio", dice Allard.

Eso es exactamente lo que necesita Microsoft si espera de nueva cuenta dirigir la agenda tecnológica. Windows y Office producirán más resultados en los próximos años que las exportaciones de la mayoría de pequeñas naciones. Pero fuerzas como el buscador Google Inc. y Salesforce.com tienen el viento a su favor. Y mientras Microsoft continúa reclutando al mejor talento, también continúa viendo que líderes importantes salen de la compañía. Entre otros, directivos como Vic Gundotra, un importante evangelizador en su división de desarrollo, quien pronto entrará a Google, y Brian Valentine, el legendario líder del negocio de servidores de Windows, que ahora trabaja para Amazon.com Inc.

En ningún lugar son más evidentes los tropiezos de Microsoft que en la música digital. Cuando ese negocio surgió hace cinco años, la compañía lo vio a través de los coloridos lentes de Windows. Utilizando el mismo modelo que funcionó en las PC, Microsoft produjo software para que reprodujera música en las computadoras y aparatos de mano, estampándole su marca, y dejó el diseño del hardware a los socios. Microsoft creyó que Apple cometería el mismo error que había cometido con sus PC de Macintosh: al crear ambas, el hardware de su propiedad y el software, encerraría a los socios y limitaría el crecimiento.

Pero resultó que la sedosa experiencia del casamiento inexplicable del hardware con el software fue crucial para convencer a las personas que no sabían mucho de tecnología de que entraran al mundo de la música digital y a la descarga de melodías. La participación de mercado de Microsoft palidece en comparación con la de Apple porque su software nunca funcionó fácilmente con aparatos que provenían de socios como Creative Labs y con organizaciones como MTV. Apple se apropió de 85 por ciento del negocio de las descargas y hasta la fecha ha vendido 67 millones de aparatos y 1.5 mil millones de canciones.

Cuando el equipo de Allard tramaba Zune, descaradamente copiaron algo del libro de jugadas de Apple. Microsoft abandonó a sus socios, construyó su propio aparato y ofreció su propio servicio de venta de música. Aún más: el reproductor y el servicio, que funcionaban exclusivamente con este sistema, operaban más fácilmente que cualquier competidor iPod.

Sin embargo, él reconoce que no podrá derrotar a Apple sólo mediante la imitación de sus mejores contenidos. Por lo tanto, quiere cambiar las reglas del juego. Ésa es la razón por la que encabezó

JUGADA MAESTRA

Si una compañía quiere desafiar a un producto tan bien diseñado y convertido en icono, como al iPod, no puede crear simplemente una pálida imitación. Tiene que explorar nuevos territorios. Por ello, Zune es el primer MP3 en ofrecer aplicaciones de Wi-Fi.

el esfuerzo de incluir fidelidad inalámbrica, Wi-Fi, dentro de Zune. Los usuarios pueden usarlo para transmitir canciones a los aparatos de sus amigos. Microsoft hace acuerdos con los estudios de grabación, persuadiéndolos para que permitan a sus clientes compartir música de una manera razonable. Incluye tecnología que limita la transmisión de canciones a tres melodías o tres días, lo que suceda primero. Las disqueras aceptaron la idea como una vía inteligente para promocionar sus productos. “Mi cliente se convierte en tu equipo en la calle”, dice Allard.

Microsoft apuesta a que Zune siga el camino de Xbox. Como la máquina de juegos, éste llega como una defectuosa primera versión que grita por ser actualizada. Y como la tan criticada red que se incluía en Xbox, que finalmente le dio una ventaja cuando los juegos en línea despegaron, la tecnología Wi Fi de Zune implica una visión más amplia.

Sentado en el espacio abierto y comunitario de reunión, en la parte central de las oficinas corporativas de Zune —un estudio de danza remodelado, a unas cuantas millas de las oficinas de Microsoft— piensa por qué los expertos se enfocan tanto en el aparato, en lugar de concentrarse en la experiencia de escuchar la música. Tiene una visión que en algún momento (no muy pronto), cuando toda su música esté “en las nubes”, se pueda transmitir a cualquier aparato el servicio de transmisión de contenidos a través de redes interconectadas. Por ejemplo, en un avión conecta sus audífonos a las entradas del brazo del asiento, ¡y ya!, ahí tiene su música. Cuando programa la alarma del reloj despertador, pueda poner su canción favorita. Zune quizá sea un aparato fenomenal, pero, para él es un medio para alcanzar un fin mayor.

El gigante de la informática está comenzando a tomar un fresco parecido al estilo de Allard en muchas de sus líneas de producto. La webificación se puede ver en todas las partes de sus oficinas corporativas en Redmond (Washington). Su mayor promotor es Ozzie, quien desarrolló el sistema Lotus Notes en los ochenta, y después se unió a Microsoft en 2005 cuando la compañía de Redmond adquirió Groove Networks. Rápidamente Ozzie surgió como el heredero del rol de Gates como experto en tecnología. Cuando la estrategia “Live” tiene un año de edad, Microsoft mezcla servicios que lanza en la red con programas que los consumidores aplican en sus PC. De esa forma, los cibernautas obtienen una mejor experiencia al utilizar los servicios de la red cuando ellos aprovechan Windows y el poder procesador de las PC.

Por ejemplo, tome a Windows Live Mail, un pequeño programa de software que permite a

JUGADA MAESTRA

Algunas veces, las grandes compañías deben aprender a pensar en pequeño. La razón por la cual Microsoft empleó tanto tiempo —más de cinco años— para lanzar Vista, fue porque sus metas eran demasiado elevadas. Ya ha aprendido a reducir sus ambiciones.

los usuarios ver varias cuentas de e-mails —incluyendo Gmail de Google— en la misma ventana. Debido a que el programa corre en un desktop de PC, es fácil incluir contenidos inmediatos como completar automáticamente la dirección de e-mail una vez que ha tecleado las primeras letras. Microsoft regalará servicios como e-mail, acceso limitado a red y quizá algún día una rockola portable en el cielo, con la que sueña Allard, lo que le generará dinero por la venta de publicidad y las suscripciones.

Desafiar a Google en la red y a Apple en música son extensiones de la compañía que los críticos señalan como una falta de cultura de innovación. Pero mientras que casi la mayoría de ganancias de la compañía provienen de los viejos productos, las oportunidades de crecimiento están en los negocios que Allard y Ozzie están poniendo en marcha. Xbox, por ejemplo, debería alcanzar los 4.6 mil millones en ventas en el año fiscal que termina en junio próximo, dice el analista Rick Sherlund, de Goldman Sachs & Co. El número debe aumentar 67 por ciento, a 7.6 mil millones en el año fiscal 2009. El experto estima que las ventas de Zune subirán de 250 millones a 575 millones de dólares en el mismo periodo. En ese momento, espera que la unidad de Hogar y Entretenimiento, que incluye a Xbox y a Zune, empiece a generar 1.2 mil millones en ganancias operativas.

Últimamente, algunas personas externas que trabajan con Microsoft han detectado señales de que la cultura también cambia lentamente. "Definitivamente, ellos están a la mitad de una renovación estratégica", dice Shane V. Robison, codirectora estratégica y de tecnología, quien chatea con el alto mando de Microsoft. "Será una evolución muy ordenada, pero estoy observando muchas discusiones nuevas".

Es difícil encontrar algo de la vieja escuela en Allard. En una lluviosa noche de otoño en el suburbio de Issaquah, en Seattle, se va a pasear en su bicicleta de montaña, junto con sus amigos, por el bosque. Guiados sólo por las luces que portan en sus cascos y manubrios, el grupo choca con ramas, raíces, cae en charcos y se impulsa sobre senderos, algunos no mayores a 60 cm de ancho. Se mueve con dificultad su bicicleta por otro monte, y luego se detiene para darse un respiro y revisar su monitor cardiaco. Está elevado: 197 latidos cada sesenta segundos. Un minuto después está de regreso en su bici, buscando el siguiente monte que se empeñará en subir.

Con Allard, todo es cuestión de velocidad. Maneja un Ferrari 360 y un Porsche 911. Baja a toda velocidad las montañas durante el verano, en una bicicleta de montaña a velocidades que llegan a las 30 millas por hora. Calificó para participar en la carrera nacional de Estados Unidos este verano, pero tuvo que desistir después de que lo golpeara un coche cuando montaba su bicicleta por Seattle. "Me encanta que la gravedad sea imperdonable", comenta. Incluso brilla en el

JUGADA MAESTRA

En la economía de la Web 2.0, la velocidad es esencial. Para llevar rápido los productos al mercado, las compañías necesitan estar dispuestas a lanzar los que son suficientemente buenos, y luego sacar actualizaciones y correcciones, a medida que se requieran.

correo electrónico, escribiendo notas en minúsculas: "las teclas para hacer los cambios te hacen más lento", escribe.

Su fascinación por el comercio y la tecnología comenzó desde temprana edad. Cuando tenía 12 años, realizó un elaborado programa de computadora llamado "Stand de Limonada". Al entrar al juego, el propietario comenzaba con una concesión de 5 dólares para comprar azúcar y limones. Tenía que estar pendiente de los reportes climáticos; si se equivocaba y hacía mucha limonada, le iba mal y perdía su inversión. "Si tuviera la mitad del cerebro, hubiera esperado 10 años, le hubiera llamado a Sim Lemonade y hubiera hecho millones", bromea Allard.

Como estudiante que superó matemáticas con calificaciones de A y B+, Allard se inclinó profundamente hacia la ingeniería cibernética en la Universidad de Boston. Él y su esposa, Rebecca Norlander, impresionaron lo suficiente a un reclutador de Microsoft durante una feria de empleo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, que les dio dos boletos a Seattle para realizar una ronda completa de entrevistas (Norlander también trabaja en Microsoft, como gerente general de la unidad de seguridad de negocios). Durante una sesión, Brian Valentine, en ese entonces gerente de redes, le preguntó lo que le gustaría que se leyera en su epitafio, si se muriera mañana. Dudó un poco y dijo: "Hazla en grande o vete a casa".

En la universidad, se había convertido en adicto al internet. Tan primitivo como era en ese entonces, se conectaba con otros que tenían intereses similares y se había formado una idea del poder que tenía para reunir a las masas. Pero de Microsoft no tenía la menor idea. Habían registrado el sitio Microsoft.com como el nombre de un dominio en internet sólo unos meses antes de que Allard llegara a la compañía, pero cinco años después de que Sun Microsystems Inc., hubiese registrado su nombre. Microsoft estaba mucho más interesado en los desktop de las computadoras que en averiguar cómo hacer que todas ellas trabajaran de manera coordinada.

A los tres años de su permanencia en Microsoft, trabajaba en el software del servidor Windows NT, sin reportes directos. Frustrado, escribió su ahora famoso memo. Él quería que Microsoft se diera cuenta de lo que querían hacer los usuarios de internet, construir herramientas para ayudarlos y convertirse en un líder tecnológico antes de que los hicieran sus rivales. "Abarca, extiende y luego, innova", escribió. "Cambia las reglas: ¡Windows se convierte en la herramienta del futuro para la siguiente generación!".

El mensaje, junto con un e-mail a Gates de parte de Sinofsky, sirvió para despertar a la compañía adormilada. Allard se convirtió en una estrella y Microsoft se enfocó en conectar a los clientes con su servidor y su software de PC, con lo cual aplastó al pionero de los buscadores en red, Netscape Communications Corp., en el camino.

Pero la red y Microsoft todavía eran una asociación incómoda. A finales de los noventa, se puso al frente de una iniciativa de servicios de red más elaborados, apodada Proyecto 42. El grupo tomó ese nombre del clásico libro de culto *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, en el que la absurda respuesta a la pregunta, "¿Cuál es el significado del Universo?" es 42.

JUGADA MAESTRA

Si una organización presta atención a los agentes de cambio en su medio, puede liberar ideas frescas y reposicionarse para enfrentar una nueva era. A los 23 años, Allard escribió un memo preventivo que ayudó a que Microsoft despertara al internet.

Ahora, asegura que, en parte, utilizó ese nombre porque la meta del grupo parecía igual de absurda. Su lista se expandió a la inimaginable cifra de 1 500 trabajadores, y el proyecto se convirtió en un centro de intercambio de cada idea que surgía. "Empezamos primero con la organización, no con el sueño", recuerda Allard. "Era la respuesta rápida a todo". Los miembros del equipo discutían las diferentes visiones para la red: ¿Estarían muy relacionadas con Windows, o abiertas a otras tecnologías? En mayo de 1999 se disolvió el Proyecto 42, pues se colapsó bajo su propio peso.

El legendario jefe de Microsoft, James E. Allchin, posteriormente describió el esfuerzo como "increíblemente ambicioso e ingenuo". Allard recientemente ponderó ese comentario áspero y se preguntó si realmente era una crítica. "La única manera de cambiar el mundo es imaginarlo diferente a la manera que es actualmente", comenta. "Si aplica demasiado el conocimiento y la sabiduría que nos trajo hasta aquí, terminará exactamente en el lugar donde empezó. Vea las cosas desde una nueva perspectiva más fresca, y obtendrá nuevos resultados".

Allard se tomó dos meses de descanso para sopesar su siguiente acto. Basado en la debacle del Proyecto 42, sabía que debía comenzar con algo pequeño: "La lección crítica fue: gatea, camina, corre". Unos cuantos amigos que trabajaban en la idea de construir un aparato de videojuego necesitaban a alguien con influencia política. Allard todavía tenía influencia con Gates y Ballmer, así que le entró al negocio.

Así como en los días anteriores a internet, Microsoft estaba atascado pensando de manera convencional. Los jefes de Allard querían desarrollar una versión de Windows para el videojuego y que fabricantes de computadoras, como Dell Inc., construyeran el aparato. Pero la industria no funcionaba de esta forma.

JUGADA MAESTRA

Las compañías totalmente exitosas como Microsoft han aprendido que incluso ellas pueden perder el impulso si se aferran a las viejas prácticas, cuando los modelos de negocio cambian. Por ello, en lugar de asociarse para construir nuevos aparatos mientras suministra el software —como lo ha hecho la compañía por años— ahora está creando nuevos dispositivos similares a Xbox, desde el comienzo.

Los fabricantes de hardware pierden dinero en la venta de consolas, y lo recuperan de las regalías de los juegos. Cuando fue claro que Microsoft tenía que entrar al negocio de las consolas, empezar desde abajo no era la primera elección de sus superiores. "Quería adquirir Nintendo", recuerda Rick Thompson, un vicepresidente, que en ese entonces dirigía el negocio del hardware. Allard se esforzó para que todo el proyecto se realizara dentro de casa, y finalmente Microsoft superó a Nintendo.

La recompensa por el éxito de Xbox fue ponerlo a cargo de la búsqueda de nuevos negocios de aparatos multimillonarios, lo que se convirtió en la búsqueda de derrocar a iPod. El enemigo en turno es muy conocido: detrás de su escritorio está una figura de cristal que le dio su jefe, Robert J. Bach, presidente de la división de entretenimiento de Microsoft, cuando cumplió 15 años en la compañía. A la mitad está una foto de Steve Jobs. Siempre, el iconoclasta Allard trabaja en una computadora Apple G5, que está junto a una PC menos utilizada. Dice que es importante aprender de la competencia.

Allard se ha rodeado de una pequeña pandilla de leales colegas que lo siguen en cada proyecto.

Douglas C. Hebenthal comenzó con Allard hace 15 años en un producto de redes llamado LAN Manager. Hebenthal revisa las grandes tareas que han compartido desde entonces: el servidor de información de internet, el proyecto 42, Xbox y ahora, Zune. "En cada caso que he trabajado con J, hay una montaña que debe subirse, hay un líder indiscutible y la mayoría de personas ven esa montaña como inalcanzable", comenta. "La cuestión acerca de los muchachos que trabajan con J es que nunca pensamos en cosas que son inalcanzables. En realidad, eso es lo que nos atrae".

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Encontrar y desarrollar nuevos negocios de aparatos multimillonarios, mientras disminuye el crecimiento de los negocios centrales de la compañía.

LA SOLUCIÓN

Darle a los tipos visionarios y pioneros el poder para lanzar nuevas aventuras que harán que la compañía avance en nuevas direcciones.

Estar dispuesto a repensar los enfoques de prueba y error de la compañía, y experimentar otros nuevos.

"Webificar" los viejos productos para conservarlos relevantes, y asegurarse de que los nuevos se adapten al futuro suministrándoles Wi-Fi y otras aplicaciones de red.

Acelerar el proceso de desarrollo del producto.

MANTENER LA VICTORIA

Estimule a los agentes de cambio para que asuman los roles de liderazgo, y premie la expresión de ideas y asumir riesgos.

J. ALLARD

4

JAMIE DIMON:
EL GRAN DISEÑO DE JPMORGAN



ESTRATEGA

En 2005, Jamie Dimon estaba descansado para enfrentar otro año difícil en JPMorgan. Ésta es una mirada al interior de su plan de 1.1 mil millones para revivir al segundo mayor banco, lo que ofrece lecciones en innovaciones estratégicas.

Esta historia de marzo de 2005 fue elaborada por Mara Der Hovanesian, con la colaboración de Emily Thornton, Stanley Reed y Joseph Weber.

PLAN DE ACCIÓN

Incrementar la productividad dedicando recursos para fortalecer la infraestructura tecnológica de la organización.

Poner en marcha el crecimiento por medio del desarrollo de nuevos productos y servicios que despertarán el interés entre una base más amplia de clientes.

Alcanzar nuevos mercados mediante la conformación de asociaciones sinérgicas, tanto en el interior como en el exterior de la organización.

Imponer la disciplina financiera sin perjudicar las inversiones de capital que se necesitan para lograr el crecimiento a largo plazo.

PRIMERO EN GOLPEAR

Una noche de verano, JPMorgan Chase & Co., sacó los juegos de mesa para la lujosa fiesta en el Museo de Historia Natural en Nueva York. Entre los 200 invitados estaban luminarias como la senadora Hillary Rodham Clinton y el CEO de Apple Computer Inc., Steven P. Jobs. Fue una gran celebración del banco, así como un evento para recaudar donaciones para el Fondo Global para la Mujer. Después de años de consolidación, JPMorgan ha amasado más de un billón en activos, convirtiéndose en el segundo banco de Estados Unidos en crecer tanto. Desde el podium, Walter V. Shipley, de 70 años, el ya retirado CEO de Chase Manhattan Corp., preguntaba de manera retórica: "¿Quién de aquí recuerda cuál era el valor de mercado de Manufacturers Hanover, cuando se fusionó con el Chemical Bank?", el trato que puso el balón en juego para la creación de JPMorgan Chase 15 años después.

En la mesa principal, el cerebro de la banca, Jamie Dimon, gritaba la respuesta: 1.9 mil millones de dólares. Era una actitud clásica de Dimon. El presidente y director operativo de JPMorgan, a menudo es el primero en lanzar el golpe, conoce la frialdad de sus números y es inmutable para darlos a conocer en voz alta y clara. También tiene un extraño truco para pasar inadvertido en los eventos principales. Dimon pasó más de 15 años en Citigroup, y anteriormente fue la mano derecha de Sanford "Sandy" I. Weill, y fue CEO tres años del alguna vez problemático Bank One Corp., de Chicago. La obsesión de Dimon por los detalles, de 49 años, y su desdén por el desperdicio, lo han convertido en una leyenda corporativa. General Electric Co., tuvo a su Neutrón, Jack Welch. JPMorgan tiene a su hombre hacha.

Desde el año de la venta por 58.5 mil millones del Bank One a JP Morgan, el muchacho de Queens y CEO en potencia, ha hecho lo que sabe hacer mejor. Al término del año, la mayoría de los 12 mil empleos que se iban a recortar —como 7 por ciento de la fuerza laboral— ya se habían ido. Un contrato de outsourcing de 5 mil millones con IBM y ventajas para directivos como membresías en clubes sociales y viajes en primera clase, ya son historia. Sin embargo, unir a los dos bancos —cada uno con un legado de fusiones a medio digerir y sistemas de oficinas bancarias caóticas—. Se está convirtiendo en algo más delicado de lo que se esperaba. Desde que finalizó la fusión, el banco ha tenido dos trimestres seguidos de ganancias débiles, causadas por pobres resultados comerciales, incremento de los costos de la fusión y aumento de los salarios, principalmente en la banca de inversión.

"MUCHAS IDEAS"

Lo que es más preocupante es que el futuro inmediato parece desalentador. *BusinessWeek* se ha enterado que las ganancias de este año serán peores que el 3.06 dólares por acción que Wall Street espera, después de reducir sus estimaciones 21

centavos en enero. Parte de esta razón es el incremento de los costos legales: el 16 de marzo, JPMorgan se convirtió en el último banco en interponer una demanda sobre un préstamo a WorldCom por 2 millones de dólares.

Está reestructurando 900 millones de dólares de reservas, lo que reducirá las ganancias del primer trimestre. Hace dos meses advirtió a los analistas que los costos de la fusión se elevarían de nueva cuenta. Originalmente se estimaron en 3 mil millones, pero después se actualizaron a 4 mil millones de dólares. En ese momento, él dijo que se necesitaban 500 millones más. Mientras tanto, el ahorro de costos anual alcanzaría sólo a 70 por ciento de sus 3 mil millones estimados al final del año. Aun así, prometió que "el banco estará en una posición fabulosa" en 2006. John E. McDonald, analista en seguridad del Bank of America, sostiene: "Lo que algunos inversionistas vieron como una transformación a uno o dos años, ahora parece una historia a tres o cinco años".

En una serie de entrevistas, Dimon y su equipo de veteranos de Citi y Bank One le dieron una exclusiva mirada a *BusinessWeek* sobre su ambicioso plan de crecimiento. Preparado con 1.1 mil millones de nuevos gastos, que encabezan los 35 mil millones de gastos anuales de operación, eleva las expectativas con respecto a lo que se propone lograr. Ello se debe a que devorará casi la mitad de los ahorros en costos de este año. La estrategia de Dimon refleja tres puntos cardinales de su legendaria filosofía gerencial. Primero, respaldar la infraestructura en tecnología para dar cauce a la eficiencia y la innovación. Después, invertir en negocios que capitalicen las fortalezas, como las finanzas del consumidor, la reestructuración de la deuda y el manejo del dinero; y frenar aquellos que no lo hagan, como el arrendamiento de autos. Finalmente, generar más ingresos de primer nivel mediante la venta a los clientes de una serie de nuevos productos. "Tenemos toneladas de ideas", dice Dimon, quien reemplazará como CEO a William B. Harrison Jr., de 61 años.

JUGADA MAESTRA

Cuando se trata de controlar los costos, Jamie Dimon es despiadado cortando ventajas ejecutivas: membresías de clubes sociales o viajes en primera clase. "Coches, teléfonos, clubes, comodidades, ¿qué tienen que ver con los clientes?", comenta.

Para empezar, va a reparar la banca de primer nivel, desde pintura nueva hasta nuevos cajeros automáticos. También contratará mil vendedores y duplicará a 14 el número de oficinas en el noreste, para intentar abastecer los servicios de clientes de gran tamaño con activos superiores a 25 millones de dólares. Viajará por toda la nación, expandiendo su red de sucursales más allá de 17 estados. También globalizará la institución y abrirá ocho oficinas privadas en el exterior, entre ellas la primera en Japón, en donde incumplimientos regulatorios obligaron al Citi a cerrar sus instalaciones. La banca de inversión, que Dimon admite "tiene todavía

mucho por alcanzar", tendrá nuevos productos y plataformas de intercambio de moneda, en parte para quedarse con algo de los 6 mil millones de dólares de las cuotas que anualmente paga en Wall Street los fondos de inversión. También trata de expandir un naciente negocio de administración de negocios, de fondos para el retiro. "¿Qué es el crecimiento?", dice en su característico estilo pausado. "Es mejor servicio, mejores productos, más horas. Para mí, el crecimiento es cada revisión del presupuesto. Son 1 000 pequeños pasos".

JUGADA MAESTRA

Agresivamente, la mayoría de las compañías de primer nivel tratan de aprovechar oportunidades de expansión en el exterior. En Gran Bretaña, JPMorgan intenta llevar a cabo más negocios en el exterior por medio de su asociación con una respetada firma de consultoría financiera.

Un pequeño paso para Dimon, pero un gigantesco salto de fe para Wall Street. Algunos inversionistas temen que su reducción de costos va a reducir las ganancias del banco antes de que se registren nuevos ingresos. Ha vendido 30 mil millones en letras del Tesoro que significan cerca de 1 millón de ingresos al año, junto con 6 mil millones en casas rodantes y préstamos para vehículos recreativos.

Mediante la venta de esos portafolios y la acumulación de reservas superiores a lo que requieren las metas del banco o los legisladores, Dimon está construyendo "una hoja de balance blindada" que puede resistir incrementos de las tasas de interés y endurecer los mercados de préstamos. También, agregó el año pasado 3.7 mil millones en reservas para los litigios, que serán reaprovisionados por otros 900 millones después de que el banco interponga la demanda contra WorldCom.

A pesar de su tamaño, JPMorgan carece de agentes para servicio al público, tiene limitado alcance internacional, pocos tratos con el auge de los fondos de inversión y débil servicio de seguros y escasos negocios de asesoría sobre fusiones. No es su intención ingresar en cualquier negocio sólo "para decir que lo tenemos". A la vez, algunos analistas están preocupados de que se desvíe si se une en una declaración de guerra de los agentes contra Morgan Stanley o Bear, Stearns & Co., si entran al juego, como algunos esperan.

Aunque muchos miembros del staff de JPMorgan parecen felices de tener un banquero joven y dinámico al frente, además del cortés Harrison, algunos encuentran que el estilo gerencial franco y directo de Dimon es irritante. El verano pasado redujo programas que igualaban regalos con obras de caridad y contribuciones al fondo de retiro para los directivos mejor pagados, lo cual causó una gran molestia. "Se está bajando como aceite de hígado de bacalao", dice un banquero inversionista de JPMorgan. Aun así, algunos sospechan que él fomenta esa imagen de hombre rudo para mantener a las personas a raya. Abundan los chismes

sobre sus travesuras, como gritarle al personal o despedir de manera autoritaria a sus agentes. "Si los rumores no son ciertos, en verdad él no hace nada por sofocarlos", dice Richard X. Bove, un analista de Punk, Ziegel & Co.

La presión de la competencia es implacable. Rivales como Citi y Bank of America están al frente en cuestión de alcance nacional. Participantes regionales como Commerce Bancorp Inc., y Fifth Third Bancorp le pisan los talones a Dimon en sus mejores mercados, Nueva York y Chicago. "Ellos tienen todas esas pirañas mordisqueando sus negocios principales, y no han hecho nada en años", dice el analista David A. Hendler, de CreditSights.

JUGADA MAESTRA

A pesar de su fama de despilfarrador, Dimon ha destinado grandes cantidades de dinero a la construcción de plataformas de comercio complejas y la estandarización de todos los sistemas de respaldos de las oficinas del banco. ¿Por qué? Modernizar la infraestructura de la compañía ayudará a racionalizar las operaciones.

Las condiciones generales del negocio tampoco le ayudan mucho. El cambio a tasas de interés más altas no será tranquilo: hipotecas y los ingresos fijos comerciales —que representan 20 por ciento de los 26 mil millones de los ingresos de JPMorgan el año pasado— sufrirán un fuerte golpe.

A pesar de los obstáculos, muchos en Wall Street afirman que Dimon puede tener éxito. Argumentan que él fue el artífice del crecimiento de Waill, de Primerica, Smith Barney, Salomon Bros., y Trevelers Group. Comenta Brad Hintz, un analista de Sanford C. Bernstein & Co.: "Él ha asumido un reto mayor, pero yo apuesto a que tiene la tenacidad y la experiencia para ganar".

Dimon dirigió su propio show por primera vez en Bank One, el sexto banco más grande de Estados Unidos. Neoyorkino de toda su vida, se cambió a la ciudad de los vientos (Chicago) junto con su esposa y tres niñas en edad escolar en marzo de 2000 (él sigue al frente de la oficina). El banco había reportado una pérdida neta de 511 millones, resultado del desorden de las fusiones anteriores. Eliminó 1.8 mil millones en costos y despidió a una quinta parte de la fuerza laboral. Pero él insiste que los recortes no son su único legado. En 2003, el banco consiguió un record de 3.5 mil millones de dólares, resultado de la captación de una red de 434 000 nuevas cuentas de cheques vs. las 4 000 del año anterior. El mismo año, las ventas de tarjetas de crédito crecieron 83 por ciento y los préstamos para casas, 29 por ciento.

JUGADA MAESTRA

Una forma de hacer que las ventas crezcan es ofrecer más incentivos financieros a los empleados. Por ello, además de abrir 175 nuevas sucursales, el Chase ha contratado 1 000 "banqueros personales", quienes, a diferencia de los cajeros, ganarán bonos cuando vendan préstamos para casas e inversiones.

LA MIRADA PUESTA EN LA INTEGRACIÓN

Como lo hizo en Bank One, apuesta en grande a la tecnología de la información. Tendrá la mayor parte del dinero en efectivo —600 millones— como extra de un presupuesto para tecnología de 6.5 mil millones de dólares. Simplemente, unir los dos bancos es una enorme tarea. En los siguientes 12 o 18 meses, miles de personas gastarán más de dos millones de horas en 750 proyectos, sólo para completar la integración tecnológica. Los nueve help desk (centros de ayuda), se reducirán a siete, y los 11 centros de datos y los 22 centros de negocios corporativos de Estados Unidos serán reestructurados. "Consolidar los sistemas es un esfuerzo caro y extremadamente complejo", dice Dan Stull, director administrativo de los especialistas en cumplimiento, Jefferson Wells Inc., de Seattle.

En el esquema de cosas de Dimon, la propiedad de la tecnología tiene un rol crucial para elevar ingresos y ganancias futuras. "La tecnología mejora la exactitud, la eficiencia y la velocidad, que son los pilares para mejorar el servicio al cliente", dice Austin A. Adams, director de información de JPMorgan. En ningún lugar es más claro que en la banca de primer nivel. Cada vendedor de las sucursales del banco Chase, está respaldado por cinco personas como apoyo, en lugar de las dos que había en las sucursales del Bank One. Los analistas también dicen que JPMorgan gasta 28 300 por empleado, más del doble que la mayoría de los rivales. Aparte de ahorrarse cientos de millones, el incremento de la velocidad del software le ayudará a los miembros del staff a identificar prospectos para sus productos. Por ejemplo, señalar personas con cuenta de banco, pero que no tienen tarjeta de crédito, y viceversa.

El maquillaje del rostro más evidente del banco —las sucursales que atienden al público— se ha retrasado desde hace tiempo. El Chase se durmió en sus laureles, mientras el resto de la industria experimentó un renacimiento a través del rediseño de sus instalaciones, la conversión de los cajeros en asociados de venta y la provisión de atractivos extras como guardería para niños y café de Starbucks, sin ningún costo. Ahora, unos 300 millones extra servirán como fondo para proyectos que van desde el entrenamiento de los cajeros hasta el reposicionamiento de las casi 2 000 sucursales con el nombre de Chase, iniciativas que comenzarán a implementarse esta primavera. Abrirá 175 nuevas sucursales y contratará 1 000 "banqueros personales", quienes, a diferencia de los cajeros, ganarán bonos basados en el número de productos que vendan. Las compras de los bancos más pequeños en los mercados de rápido crecimiento, como en Florida,

JUGADA MAESTRA

En una era de adquisiciones y fusiones, las compañías deben trabajar fuerte para mantener su presencia de marca. Las casi 2 000 sucursales del Bank One han sido remarcadas con el nombre de Chase.

New Jersey y California, también son parte del plan, pero existe un fondo autónomo para ello.

Las nuevas tropas tendrán más que vender mientras Dimon pone en marcha la riqueza de 800 mil millones de dólares del banco y el negocio de administración de los activos. El 22 de febrero, los fondos del Bank One, que fueron empañados en el escándalo de fondos mutuos, desaparecieron lentamente en un nuevo nombre, Fondos JPM, hoy en día el quinto grupo más grande de Estados Unidos con 200 millones de dólares bajo su operación. Un extra de 50 millones será para una campaña de publicidad nacional y 150 nuevos vendedores de fondos.

El banco también planea usar su asociación para con la firma neoyorkina Highbridge Capital Management —una exitosa compañía de fondos de inversión de 7 mil millones de la cual compraron intereses controlados en septiembre pasado— para crear complejas inversiones encaminadas a generar buenos rendimientos, incluso cuando la bolsa de valores se encuentre en aprietos.

Los reconocidos esfuerzos de venta no se limitarán a las personas. Mientras que otros bancos y compañías de seguros han comenzado a abandonar los servicios de administración interna de dinero, para Dimon es una gran área de crecimiento. El año pasado, los activos que JPMorgan administró para instituciones como U.S. Bancorp y Prudencial Finantial Inc., fueron superiores a 80 por ciento, cerca de 20 mil millones. El banco también está ganando terreno en la administración de fondos de retiro. Dimon está canalizando recursos para una adquisición de 2003, los servicios de fondos de retiro en Kansas City. Las cuentas de hace un año crecieron 40 por ciento con la captación de clientes como Sun Microsystems y SouthWest Airlines. También, a unas 30 000 compañías de mediano tamaño de la lista del Bank One, se les ofrecerán los servicios de banca de inversión que no tenían antes. Sólo eso podría generar 850 millones de nuevos ingresos, porque JPMorgan no sólo tiene mayor relación con esas compañías que los bancos comerciales como BofAm, sino que, además, posee mayor capital para ofrecerles préstamos como los que hace Goldman, Sachs & Co., o Lehman Brothers Inc.

JUGADA MAESTRA

Como muchas compañías que se enfocan en incrementar sus ganancias, JPMorgan trata de crecer por medio de la diversificación. No sólo para comercializar una gran variedad de productos, sino para captar una mayor variedad de clientes.

Él insiste en que no trata de reinventar los modelos de comercialización de los servicios financieros que elaboran todos los productos para todas las personas. En cambio, le apunta a aquellos negocios que considera que tienen el mayor potencial, e invierte en ellos incluso antes de que los ahorros en costos estén disponibles. Eso hará que los inversionistas tengan un año difícil, pero tendrán

que confiar en que su visión funcionará. Sus partidarios aseguran que no hay nada de que preocuparse. Le dan crédito a Dimon, no a Weill, por identificar a Citicorp como “la madre de todos los tratos”, mucho antes de su fusión de 1998 con Travelers.

“La mitología de Sandy es tan larga que a menudo oscurece las contribuciones que han hecho otras personas”, dice Heidi G. Miller, exdirectora de finanzas de Citi, y ahora responsable de la unidad de servicios de hacienda y seguridad, en JPMorgan. De cualquier forma, no está a la sombra de nadie en JPMorgan. El éxito o el fracaso serán su responsabilidad.

JUGADA MAESTRA

JPMorgan ha mostrado inteligencia al capitalizar las fortalezas de sus socios y de sus nuevas adquisiciones. Se ha estimado que el banco podría ganar grandes cantidades —850 millones— simplemente por vender servicios a los antiguos clientes corporativos de Bank One, de mediano tamaño.

CORRECCIONES Y ACLARACIONES

“El gran diseño de Jamie Dimon” (*Finance*, 28 de marzo), debió haber especificado que el alcance internacional de JPMorgan estaba limitado a la banca de consumo; su banca de inversión opera en 50 países. También, mientras tiene muchos tratos con grupos de fondos de inversión, no opera a un grupo principal de agentes que los atienda específicamente. Además, está en tercer lugar con respecto a M&A global, de acuerdo con Thompson Financial.

ACTUALIZACIÓN

Jamie Dimon ha aumentado los activos totales del banco a 1 458 mil millones, de los 1 198 mil millones del año 2005. Los préstamos y depósitos también están en ascenso. Las ganancias crecieron de 8.48 millones a 14.4 millones de dólares.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Hacer frente a una difícil competencia regional y nacional.

Desarrollar negocios que requieren una infusión de efectivo en los momentos en que el crecimiento de las ganancias es más lento.

LA SOLUCIÓN

Vender portafolios para construir una "hoja de resultados blindada", y reservas de efectivo que puedan ayudar a que la compañía soporte los tiempos difíciles.

Darle seguimiento al gasto de manera estrecha. Disponer de unidades para armar sus propias declaraciones de ganancias y pérdidas, y reducir gastos innecesarios.

Canalizar recursos a los negocios con alto potencial de crecimiento, contratar más staff, abrir nuevas sucursales y actualizar la tecnología.

Encontrar formas de capitalizar las fortalezas de los socios y de las nuevas adquisiciones.

MANTENER LA VICTORIA

Mantenerse enfocado en la visión a largo plazo y soportar las críticas y dudas de los inversionistas cuando el corto plazo parezca tambaleante.

JAMIE DIMON

5

NORBERT REITHOFER: LA FÁBRICA DE SUEÑOS DE BMW



ESTRATEGA

Las innovaciones gerenciales de Norbert Reithofer —compartir la riqueza, escuchar incluso a los trabajadores de menor nivel y recompensar la toma de riesgos— ha servido de mucho a BMW.



Aplanar la estructura administrativa, acelerar el proceso de toma de decisiones y capacitar a la organización para responder a los cambios del mercado.

Fomentar grandes ideas de cualquier parte de la organización, no sólo las que se generan en la alta gerencia.

Colaborar entre divisiones y niveles, designando espacios libres que promuevan formalmente los equipos interfuncionales.

Asegurarse de que los gerentes den un buen ejemplo cuando plantean preguntas difíciles, y escuchar al personal de todos los niveles, incluyendo a los que no estén de acuerdo con ellos.

Esta historia de innovación de 2006 fue escrita por Gail Edmondson.

RIESGO COMO PARTE DEL TRABAJO

El auto parece la víctima de un experimento de algún científico loco al que se le fue la mano. Dentro de un laboratorio de investigación localizado en Munich, un sedan de la serie BMW 5 está totalmente abierto, con dispositivos electrónicos y cables esparcidos en todas direcciones. El proyecto: una computadora a bordo que lo reconocerá, y luego buscará la información que usted desea y la clase de entretenimiento que le encanta. Mientras duerme, su BMW rastreará la red —via Wi-Fi y otras conexiones— para recolectar, por ejemplo, 15 minutos de jazz nuevo, seguido de un podcast de 10 minutos con información de la industria energética. Puede sonar poco probable, pero para los magos de la investigación de BMW, ésta es sólo otra manera de ganarse a los clientes a través de la personalización de sus coches. Esta máquina inteligente lo conocerá mejor cada día, esto es, aprenderá constantemente lo que le gusta mediante el monitoreo de sus elecciones.

Probablemente, los cerebros del sistema lo acompañarán en un viaje de negocios en forma de una "tarjeta inteligente", que instruirá al Bimmer que renta en Beijing que cargue su música y las noticias que escucha a diario. Cuando Hans-Joerg Vögel, el director en jefe de proyectos, de 38 años, salta al asiento delantero y lo enciende, su entusiasmo es palpable. Al sumergirse en un sonido que combina las maravillas del mundo virtual con los detalles prácticos de un automóvil, Vögel afirma que la siguiente generación de la serie sedan BMW 5 y 7 será la de mayor inteligencia de la red existente en el mercado. Y si está en lo correcto, será porque tuvo la visión de ver la importancia de la tecnología y el sentido común para construirla y que cada uno en la industria del automóvil pudiera reconocer su potencial. "Nos estimula tomar decisiones por nosotros mismos, y defenderlas ". "Asumir riesgos es parte del trabajo".

MÁQUINA INNOVADORA

El proyecto de Vögel es sólo una pequeña parte de la vasta maquinaria innovadora de BMW. Casi a todos los trabajadores de la fábrica —desde las plantas de producción hasta los estudios de diseño y el departamento de marketing— se les estimula para que expresen su opinión.

Las ideas surgen con libertad y nunca hay un castigo por proponer alguna nueva forma de hacer las cosas, sin importar lo estrafalaria que sea. BMW, dice Ulrich Steger, un profesor de administración del Instituto para la Administración del Desarrollo en Lausanne, Suiza, es "una afinada máquina de aprendizaje".

FIELES CREYENTES

Ése no es cualquier logro, y ha impulsado el crecimiento de BMW durante la década pasada, desde una boutique de autos europea, hasta convertirla en un fabricante global de vehículos de lujo.

Con 59.2 mil millones en ventas el año pasado, es más pequeño que sus rivales estadounidenses, las gigantescas compañías de este origen podrían aprender un par de cosas de los bávaros. Mientras que las rígidas e infladas burocracias de Detroit son lentas para responder a las amenazas de la competencia y a las tendencias del mercado, la estructura administrativa de BMW es llana, flexible, emprendedora y rápida.

Eso explica por qué, en este preciso momento en que GM y Ford parecen estar en caída libre, BMW está más robusta que antes. La compañía se ha convertido en el punto de referencia de la industria con respecto a los autos de lujo de alto desempeño, producción específica y una inteligente administración de la marca, lo que la ha convertido en la envidia de Mercedes Benz, Audi y Lexus además de ser materia de casos de estudio de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Incluso la poderosa Toyota Motor Corp., regularmente envía ingenieros a sus fábricas para ver la forma en que la compañía produce 1.3 millones de autos al año, diseñados de acuerdo con las preferencias de los clientes.

JUGADA MAESTRA

Una compañía que desea que en su seno brote el pensamiento innovador no sólo debe tolerar el disentimiento, sino que debe estimularlo activamente. En lugar de dejar que supuren las heridas, los trabajadores de BMW ventilan sus diferencias abiertamente y tratan de arreglarlas. El resultado: consiguen mejores soluciones.

Pocas compañías han sido tan consistentes en la manufactura de una línea de producción tan cambiante, con casi una calidad perfecta, ansiada por los clientes. BMW ha redefinido el diseño del lujo con su serie 7, ha creado una manía con sus Mini, y ha mantenido algunos de los más amplios márgenes en la industria. Está previsto que un cupé deportivo y una refinada minivan llamada Luxury Sport Cruiser salgan de la línea de producción en 2008. Esos modelos prometen continuar la serie de autos frescos, bajo su nuevo CEO, Norbert Reithofer, quien asumió el cargo en septiembre. (Su predecesor, Helmut Panke, se retiró al cumplir la edad obligada de 60 años). Comenta Reithofer: "Procuramos que el cambio afecte a toda la organización para asegurar su fortaleza. Siempre hay mejores soluciones".

Prácticamente, se espera que todo el mundo encuentre esas soluciones. Cuando la demanda de los compactos de la serie 1 se elevó, el gerente de la planta, Peter Claussen, voluntariamente propuso utilizar temporalmente su fábrica recién inaugurada, que había sido diseñada para la serie 3, para producir 5 000 de los compactos, y rápidamente encontró cómo hacerlo mientras mantenía la mayor calidad. El año pasado, en Munich, los trabajadores de línea sugirieron utilizar un motor diesel más pequeño para los autos de la serie 5, argumentando que tendrían suficiente energía para manejarse como un Bimmer y convertirse en uno de gran

venta entre la población con menor presupuesto. Estaban en lo correcto. Por su parte, Panke insistió en que los seis miembros del consejo de administración debían tomar un curso avanzado de manejo para que pudieran tener una mejor opinión de los autos que fabricaban.

La mayor parte del éxito de BMW radica en la cultura empresarial que no es común en Alemania, país en el cual, por lo general, la administración es de arriba hacia abajo, y la separación entre directivos y trabajadores es enorme. Los 106 mil empleados se han convertido en una red inteligente de verdaderos creyentes, con pocas barreras jerárquicas que entorpezcan la innovación.

Desde el momento en que ponen un pie dentro de la compañía, se les inculca a los trabajadores un sentido de pertenencia, historia y misión. Individuos de todos los estratos de la corporación trabajan codo con codo para crear redes informales donde pueden incubar incluso las ideas más raras para producir mejores Bimmers o elevar las ganancias. El comprador promedio quizá no lo sepa, pero cuando se desliza detrás del volante, está manejando una máquina que nació de miles de sesiones espontáneas de lluvia de ideas.

En realidad, probablemente sea la fábrica de automóviles con más comunicación entre todos sus niveles. "La diferencia en BMW es que los directivos no pensamos que tenemos todas las respuestas correctas", dice Claussen, gerente de la nueva fábrica de Leipzig, una catedral de luz y aire del siglo XXI, diseñada por el vanguardista arquitecto Zaha M. Hadid. "Nuestro trabajo es plantear las preguntas adecuadas".

JUGADA MAESTRA

Para incitar a los empleados a que desarrollen redes informales, BMW construye la fábrica de Leipzig de manera que nadie, incluyendo la alta jerarquía, tenga una oficina cerrada. Todos trabajan hombro con hombro, en espacios abiertos y ventilados. Los únicos espacios cerrados son las salas de juntas para la lluvia de ideas.

Quizá suene trillado, pero parece que funciona. El año pasado, la compañía rebasó a su archirival, Mercedes Benz, en ventas globales de sus BMW, Minis y Rolls-Royce. (La compañía alemana compró la marca Rolls en 1999). Todavía más impresionante: el margen operativo de la empresa, de 8.1 por ciento, la convirtió en una de las fábricas más rentables de la industria. En la primera mitad de 2006, las ventas aumentaron 10.2 por ciento, a 32 mil millones, mientras que las ganancias brutas brincaron 44.5 por ciento, a 32 mil millones, a pesar de un fuerte euro y de pesados aumentos de los costos de materias primas.

Eso, sin decir que esta despreocupada fábrica de ideas no ha metido las patas a lo largo de los años. En 2001, se ganó la antipatía de sus clientes con el sistema de control iDrive. El aparato fue diseñado para ayudar a los conductores a moverse más rápido a través de cientos de funciones de información y entretenimiento, por

medio de un sencillo botón. Pero fue incomprensible para muchos compradores. Ese error podría parecer menor, como si BMW fuera a fallar astutamente al navegar por los retos que vienen. Su rival, Audi, está haciendo más estrecha la grieta en Europa pues ha comenzado a producir en profusión una nueva generación de automóviles con estilo y alto rendimiento, que están al frente de la lista de preferencias de los consumidores.

Toyota, con su Lexus, tiene a BMW a la vista, a medida que la empresa toma acción para ganar un lugar en Europa con sus coches deportivos y de mejor manejo. "Nos van a desafiar, de eso no hay duda", dice Reithofer. "Debemos tomar seriamente al Lexus".

Reducir las ganancias podría fácilmente ponerle una zancadilla a la compañía, a los ojos de los inversionistas. Para probar que tiene lo que se necesita, Reithofer debe aumentar los márgenes, aunque se eleve el costo de los materiales. Más allá de esta medida, los altos precios del petróleo y la preocupación por el calentamiento global podrían disminuir el atractivo de la "máxima máquina de manejo", cuando se compara con los autos de gas y ecológicos. El mercado de lujo "significa, por definición, extravagancia", algo que los consumidores probablemente comiencen a rechazar, comenta Garel Rhys, profesor de economía de automóviles, de la Universidad de Cardiff, en Gales. Aun así, el mayor peligro para BMW puede ser su propio crecimiento y su propio éxito. Comenta Ralf Kalmbach, un socio de la consultoría gerencial de Munich, Roland Berger: "Perder su cultura por ganar tamaño es un riesgo mayor".

A favor está un perdurable sentido de que las cosas pueden empeorar. Los recién contratados aprenden rápidamente que el mundo de BMW, como lo conocen, comenzó en 1959. Es ése el año en el que la compañía casi se declara en bancarrota y se quedó a un paso de ser adquirida por Mercedes Benz. Ese trauma de hace años permanece como el momento crucial en el folklore de BMW. "Nunca olvidaremos 1959", dice Reithofer. "Está en nuestros genes y dirige nuestro desempeño".

Si no hubiera sido por la ayuda recibida por parte de la próspera familia alemana Quandt —todavía el accionista mayoritario, con 46.6 por ciento de acciones— y un pacto con la fuerza laboral para mantener a flote a la compañía, hoy en día BMW no existiría. "Las experiencias cercanas a la muerte son muy

JUGADA MAESTRA

En las industrias con cambios rápidos, dirigidas por la tecnología, las empresas necesitan contar con gran agilidad organizacional para responder rápidamente a los cambios del mercado. Compañías como BMW están enfrentando el desafío mediante la reducción de procesos burocráticos, lo que permite a los empleados tomar decisiones que no deben pasar por muchas capas para lograr su aprobación.

JUGADA MAESTRA

En BMW, la humildad —y la idea de que el destino de la compañía está en manos de los trabajadores— está arraigada en la cultura. Los empleados de nuevo ingreso aprenden lo que sucedió en 1959, cuando casi se declara en bancarrota por juzgar mal al mercado, y cómo la compañía se recuperó por medio de la innovación de los empleados.

saludables para las compañías", dice David Cole, un socio del Centro de Investigación del Automóvil, en Ann Arbor, Michigan. "BMW ha estado operando asustada por años".

La historia de 1959 la cuentan una y otra vez en cada plática de inducción a los nuevos trabajadores de la planta. Manfred Schloch, un veterano de 26 años en la compañía y jefe del consejo del trabajo, tiene colgadas fotografías en blanco y negro de dos modelos de 1950. El primero resultó muy caro para una Alemania que luchaba por recuperarse de la posguerra. El otro, un pequeño auto de dos asientos, parecía un juguete y era demasiado pequeño para ser práctico, incluso para los estándares de la época.

La compañía se equivocó al juzgar al mercado, comenta. Como si manejara un viejo y sagrado pergamino, Schloch saca el amarillento plan escrito a máquina, de 1959, cuyo objetivo era darle la vuelta a la compañía con una nueva clase de sedanes deportivos. Luego entrega fotos de Herbert Quandt y el líder de los trabajadores de aquel periodo, Kurt Golda. "Yo explico cómo reconstruimos la compañía con el dinero de Quandt y el poder de la fuerza laboral. Y yo les digo que ésa es la forma en que también funcionan las cosas hoy en día".

TRABAJADORES FELICES, MEJORES AUTOMÓVILES

Mucha de la fuerza de BMW proviene de una casi paralela armonía laboral que mantienen sus raíces con ese pacto de hace muchos años. En 1972, años antes de que el resto de Europa Inc., comenzara a pensar en pagar por el desempeño, la compañía introdujo la distribución de utilidades entre sus trabajadores. Con este fin, estableció un plan para distribuir alrededor de un mes y medio de pago extra al final del año, si cumplía sus metas financieras. A cambio de ello, la fuerza laboral es hiperflexible. Cuando una planta introduce nueva tecnología o necesita elevar su volumen, no es nada raro que los trabajadores de otras instalaciones de BMW se cambien a otras lejos de casa, por meses, para ponerse a trabajar. Los líderes sindicales han flexibilizado su posición para que ajuste la ayuda externa rápidamente para cumplir las demandas de sus clientes. Sin pagar tiempo extra, la compañía puede generar producción de casi 140 horas a la semana o adaptarla a 60 horas. El sistema le permite proporcionar una seguridad laboral sin precedentes, y nadie en BMW recuerda ningún despido. Desde el año 2000, ha contratado a 12 000 nuevos trabajadores, mientras General Motors y Ford han recortado miles de empleos.

Esa ayuda permite explicar por qué entrar a trabajar a BMW es para los alemanes como entrar a Harvard para los jóvenes de Estados Unidos. El departamento de recursos humanos de la compañía recibe más de 200 000 solicitudes anuales. Los que consiguen una cita, tienen que pasar por elaborados ejercicios todo un día en equipos que ocultan grandes egos. Los pocos afortunados que son contratados deben superar un darwiniano examen de supervivencia. BMW asciende rápidamente a los gerentes talentosos con un poco de entrenamiento de por medio, forzándolos para que se pongan al nivel de los otros. Sin nadie que los entrene en el nuevo empleo, se fuerza a los gerentes a mantener la humildad y a que trabajen de manera cercana con los subordinados y con sus colegas, lo cual minimiza las batallas corporativas por los territorios. Cualquier persona que quiera proponer la implantación de una nueva idea aprende rápidamente la clave del éxito. "Tú puedes tomar una actitud de combate, o puedes pedir permiso y lograr que todos te apoyen", dice Stefan Krause, director de finanzas de BMW, de 44 años. "Si lo haces sin construir alianzas, serás bloqueado".

JUGADA MAESTRA

En una época en que la mayoría de la industria está plagada de infortunios, la relación de BMW con el sindicato es notoriamente positiva. Los empleados trabajan tiempo extra o incluso son reubicados temporalmente cuando es necesario. La razón: Le paga a los empleados una parte de las ganancias y les ofrece seguridad laboral.

La espectacular construcción de la fábrica de BMW en Leipzig fue hecha como testimonio del poder de esas alianzas. Cuando Claussen, gerente de la planta, propuso en un principio que se realizara un concurso para atraer a los mejores arquitectos, las personas de la oficina corporativa se horrorizaron. "La gente me decía: 'Qué anda mal con estas personas en Leipzig'", recuerda Krause. "No necesitamos edificios hermosos; necesitamos edificios productivos". Pero Claussen convenció a Krause y a otros de que el enfoque poco convencional no sólo daría como resultado una fábrica bonita, sino una cuyos espacios abiertos y ventilados mejorarían la comunicación entre los trabajadores de línea y los gerentes, y crearía un ambiente que ayudaría a la compañía a construir mejores autos.

Aun antes de que Claussen comenzara a promover su visión arquitectónica, otros ya diseñaban las tareas que se realizarían en la planta. El recién egresado ingeniero Jan Knau tenía tan sólo 27 años cuando se le pidió que propusiera una línea de ensamblado flexible para la fábrica. Knau, en aquel entonces un asociado menor, llamó a la asamblea mayor de 15 ingenieros para invitarlos a un taller de dos días en el centro de retiro de la empresa, cerca de los Alpes austriacos. La llamada rindió frutos.

JUGADA MAESTRA

Una manera en la que BMW promueve una cultura de trabajo en equipo es mediante la eliminación de los grandes egos. Las nuevas contrataciones pasan por rigurosas entrevistas, y se promueve rápidamente al joven talento, pero sin ofrecerles mayor entrenamiento, para que se obligue al personal a confiar en sus compañeros y puedan tener éxito.

Después de una serie de sesiones maratónicas que incluyeron conversaciones sobre cada faceta de una línea de ensamblado ideal, Knau dibujó un diseño con "cuatro dedos", o ramas que se desprendían de la espina principal. Las ramas podían extenderse para agregar equipo necesario para construir nuevos modelos, lo que permitía mantener en su lugar a los robots gigantes a lo largo de la línea principal, en lugar de moverlos ante cada cambio de producción, lo cual era un proceso caro y que consumía mucho tiempo.

Leipzig abrió en mayo de 2005, uniendo la visión de trabajo en equipo de Claussen, mejorada por el diseño de los inteligentes conceptos ingenieriles de Knau. Con pilares de luz solar que emanan a través de ventanas de vidrio que se alzan en las paredes del edificio, los diseños del arquitecto Hadid parecían más un museo de arte que una fábrica de autos. Los espacios abiertos caían sobre dos pisos como una cascada. Los armazones de los coches sin terminar se movían por medio de un riel, bañados por una luz azul etérea, que se plasmaba encima de las oficinas y una cafetería abierta con un diseño inteligente. Si la velocidad del desfile de autos a medio terminar se reducía, los ingenieros sentían el cambio de pulso de la planta y podían investigar rápidamente el problema.

Las auditorías de calidad semanales —en una plaza en la que paraban los trabajadores para almorzar— aseguraban que todos se dieran cuenta rápidamente de cualquier desperfecto. La combinación de fraternidad y apertura encendía encuentros espontáneos entre los trabajadores de línea, ingenieros de logística y expertos en calidad. "Se juntan simplemente porque sus caminos se unen de manera natural", asegura Knau. "Y dicen: 'Ah, gusto de toparme contigo; a propósito, tengo una idea'".

La flexibilidad que existe en las plantas permite una elección vertiginosa de variantes sobre los modelos básicos. En Leipzig, por ejemplo, diversas artes que van desde el tablero y los asientos, hasta los ejes y la parte delantera, se deslizan hacia los cinturones de riel elevados y se depositan en la línea de ensamblado en una secuencia precisa de acuerdo a las órdenes del cliente.

Los compradores de BMW pueden seleccionar todo sobre el tipo de motor, desde el color de la palanca de velocidades hasta un aparente número infinito de modelos de tapicería; luego pueden cambiar de opinión, y ordenar una configuración completamente distinta, hasta cinco días antes de que comience

la producción. A los clientes les encanta este trato. Ellos solicitan cerca de 170 000 cambios al mes en sus órdenes, la mayoría, opciones de precios elevados como un motor más grande o un interior más lujoso. Existen tantas opciones que los trabajadores de línea ensamblan exactamente el mismo auto sólo una vez cada nueve meses.

Esa clase de diseño individual podría contagiar a la mayoría de fabricantes de autos con una complejidad que elevara su presupuesto. Pero BMW ha emergido como una especie anti-Toyota. Una, tiene éxito al simplificar la fabricación de autos. La otra tiene éxito al dominar la complejidad y el diseño de los autos al gusto del cliente. Eso es lo que la diferencia de Lexus, y del resto de autos lujosos. "Los conductores de BMW nunca cambian a otras marcas", dice Yoichi Tomihara, presidente de Toyota en Alemania, quien acepta que su empresa se ha retrasado con respecto a BMW en la clase de diseño que genera una atracción emocional.

JUGADA MAESTRA

BMW presiona a todos los trabajadores para que asuman riesgos y tomen la iniciativa. La gerencia establece los objetivos generales, pero les da a los empleados la responsabilidad de elegir las formas para alcanzarlos, y premia a quienes lo hacen con rápidos ascensos.

Las ideas que surgen desde la base ayudan a mantener la frescura de los modelos de BMW, año tras año. Jóvenes diseñadores en varios estudios de la compañía, desde las oficinas corporativas de Munich hasta DesignWorks en Los Angeles, compiten constantemente entre ellos, en acaloradas competencias. A diferencia de la situación que priva en diferentes compañías de autos, en donde el director de diseño ordena los trazos del auto a su staff, a los diseñadores se les da un borrador como meta, y tienen libertad para presentar sus mejores conceptos.

Para obtener lo mejor de estas personas, le gusta reunir a los diseñadores, ingenieros y expertos en marketing para que trabajen intensamente en un solo proyecto. Por ejemplo, al rediseño del Rolls-Royce Phantom se le apodó "el Banco" porque los 10 miembros del equipo trabajaron en un viejo edificio que albergaba a una institución bancaria, en el Marble Arch de Londres, en donde docenas de Rolls-Royce rodaban diariamente. "Trajimos diseñadores de California y Munich y los pusimos en un nuevo ambiente para sumergirlos en la cultura de Rolls-Royce", dice Ian Cameron, director de diseño de la marca. El resultado fue el Phantom 2003, un edificio de 19 pies sobre ruedas que permanece fiel al ADN de Rolls-Royce, pero con líneas del siglo XXI y el poder de BMW debajo del cofre. Con ventas de 700

JUGADA MAESTRA

Quizá la manera más crítica de asegurar el surgimiento de grandes ideas es mantener una política de puertas abiertas. El elegante cupé Z4 existe porque los garabatos de un joven diseñador inspiraron a un equipo a insistir en su concepto, aunque la gerencia ya lo había descartado.

unidades al año, a 350 000 cada una, el Phantom es el que mejor se vende en el segmento de super lujo, aventajando al Bentley Arnage y al Mercedes Maybach.

La mayor parte de la innovación no proviene de programas formales como "el Banco". En 2001, la gerencia decidió desconectar el cupé deportivo Z3. Pero eso no detuvo al diseñador de 33 años Sebastián Trübsbach de hacer los trazos de un dibujo de cómo se vería el sucesor del Z3. Ulrich Bruhnke, jefe de la división de alto desempeño, se enamoró de él. En el dibujo de Trübsbach, Bruhnke vio un auto que podía rivalizar con el desempeño del Porsche Cayman S, pero de menor precio. Persuadió a algunos diseñadores e ingenieros para que le dedicaran un tiempo al proyecto del renegado. Después, Bruhnke juntó a un equipo para diseñar el caso de negocio. Ese pequeño grupo trabajó muy duro durante 10 meses para construir un prototipo.

JUGADA MAESTRA

Los equipos interfuncionales pueden ser una manera eficaz de resolver problemas y aprovechar el conocimiento de los empleados. Cuando los diseñadores, ingenieros y especialistas en marketing de BMW trabajaron de manera conjunta en el rediseño del Rolls-Royce Phantom, el resultado fue una magnífica combinación de la tecnología del siglo XXI con la elegancia del Rolls.

El momento de la verdad llegó en noviembre de 2004 durante una prueba ultrasecreta, cerca de Munich. Los coches estaban en fila para que la junta del consejo examinara su estilo y proporciones de manera directa. Sólo uno estaba cubierto por una lona. Panke se aproximó al modelo misterioso. "¿Qué es esta interesante silueta?", le preguntó a Bruhnke, que invitó a su jefe a ver los modelos. Retiró la lona y presentó un prototipo reluciente, de bronce metálico, de lo que sería el cupé Z4.

Bruhnke dio un respiro de alivio cuando vio cómo se le iluminaban los ojos a Panke, mientras recorría las curvas de la superficie del auto. Rápidamente, éste y el consejo dieron su aprobación, y el cupé Z4 se fue a fabricación en sólo 17 meses, llegando a los salones de muestra en el verano. ¡Bingo! La fábrica de ideas de BMW ha vuelto a ganar.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crear una cultura empresarial que premie las ideas atrevidas y arriesgadas, a la vez que mantenga el enfoque y la disciplina organizacional.

Ofrecer alta calidad y personalizar los productos para un público masivo.

LA SOLUCIÓN

Acelerar la transferencia de conocimientos dentro de la compañía y desglosar las estructuras, presionando a los empleados para que desarrollen redes informales.

Darles poder a los empleados para que tomen decisiones en las áreas donde tengan experiencia. Pero es necesario ser cuidadoso para no abusar de los controles de costos y descuidos.

Mantener la producción en un área abierta para que cada uno pueda ver cuando se generan los problemas.

Estimular a los empleados para que sean emprendedores y flexibles, ofreciéndoles premios financieros y seguridad laboral.

Desarrollar ideas creativas al poner a competir a los empleados entre ellos en acaloradas sesiones, en las que gane el mejor plan, sin que importe de dónde proviene.

MANTENER LA VICTORIA

Seguir encontrando nuevas formas de mejorar un producto de alto nivel, para que la compañía se mantenga al frente de su competencia.

NORBERT
REITHOFER

6

BERNARD ARNAULT: LA MÁQUINA DE HACER DINERO DE VUITTON



ESTRATEGA

Este caso de estudio proporciona una vista al interior del hombre detrás de la marca lujosa más grande y redituable del mundo.

Esta historia internacional de portada, que apareció en 2004, fue escrita por Carol Matlack, Diane Brady, Robert Berner, Rachel Tiplady y Hiroko Tashiro.

PLAN DE ACCIÓN

Mantener la reputación de la marca con base en la calidad, comprometiéndose en procesos que aseguren que los productos cumplan con los más altos estándares.

Adoptar nuevos métodos de fabricación que mejoren la productividad sin interferir con la calidad.

Darle a la marca un aura de exclusividad mediante considerables inversiones en campañas brillantes y no hacer descuentos a sus productos.

EL LEGENDARIO LABORATORIO DE PRUEBA

¡Toc, toc, toc! Detrás de una puerta cerrada, en un sótano de la elegante oficina corporativa de Louis Vuitton en París, un brazo mecánico levanta una bolsa café tostado a medio metro del suelo, luego, la suelta. La bolsa, que lleva un peso en su interior de 3 ½ kilogramos, será levantada y tirada de nuevo, una y otra vez, por cuatro días.

Éste es el laboratorio de pruebas de Vuitton: una cámara de tortura de alta tecnología para sus legendarios y lujosos productos. Otra pieza del equipo de laboratorio bombardea las bolsas con rayos ultravioleta para probar la resistencia de sus pegamentos. Otro pone a prueba los cierres arrastrándolos abiertos y cerrándolos y abriéndolos unas 5 000 veces. Incluso hay una mano de maniquí mecánica que, con un brazalete de dijes en su muñeca, se agita con fuerza para asegurarse de que ninguno de los dijes se caiga.

Piense en Louis Vuitton, y, ¿qué le viene a la mente? Ciertamente no en un robot que golpea bolsas todo el día. Es posible que le recuerde a esos anuncios brillantes, con esas supermodelos que cubren sus delicadas estructuras con una bolsa Vuitton en un llamativo paisaje de desierto dorado y turquesa. O la multitud de celebridades de Hollywood. Hombres de moda, o incluso Rudolph Giuliani, en una fiesta mientras toma champagne en la celebración del sesquicentenario de Vuitton, en una carpa junto al Centro Lincoln de Nueva York. O las elegantes y nuevas tiendas, convertidas en templos, de la Quinta Avenida hasta el distrito de modas de Tokio, Omotesando, donde los compradores dejan caer 1 000 dólares, o más, por una bolsa de la línea Murakami.

Vuitton negocia brillantemente en cuestiones de ego y deseo. Sin embargo, hacer ruido es especialidad de cada casa de modas lujosa. Hojee revistas como *Vogue*, *Vanity Fair* o *Elle* y encontrará muchas páginas de modelos semidesnudas, piernas extendidas, con bolsas de Vuitton y sus rivales Gucci, Prada y Hermès. En el departamento de glamour, es excelente, pero no está solo.

JUGADA MAESTRA

Como la mayoría de marcas sofisticadas, se esfuerza por cultivar una imagen de glamour. La compañía gasta 5 por ciento de sus ingresos en publicidad de modas, en la cual se incluyen estrellas de cine y supermodelos.

Usted debe observar detrás de la fachada luminosa, para ver lo que hace único a Vuitton, lo que lo hace de hecho, la marca de lujo más rentable del planeta. Se destaca el impecable enfoque en la calidad. (Ese robot le asegura que tendrá que hacer válida su garantía de reparación de por vida). También está el rígido control de su red de distribución. (Ninguna bolsa de Vuitton tiene descuento, nunca).

Pero encima de todo, está la eficiencia de una máquina bien sintonizada, estimulada por una

creciente productividad en diseño y fabricación. Además, a medida que sigue creciendo, conserva la habilidad para intensificar la publicidad y la expansión global sin abollar la hoja de resultados finales. "Su parámetro de operación es del mejor nivel", dice Lew Frankfort, CEO del fabricante norteamericano Coach, que quiere superar algún día el éxito de Vuitton.

Buena suerte, Lew. La maquinaria de Vuitton opera poderosamente y de forma estable en estos momentos. Con 3.8 mil millones de ventas anuales, tiene casi el doble de tamaño que sus competidores Prada y Gucci Group's. Ha mantenido el crecimiento de las ventas de doble dígito y los mayores márgenes de operación de la industria, mientras que los rivales se tambalean debido a un descenso de la economía global los dos últimos años. Ese poder se puso de manifiesto de nuevo, cuando su pariente LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) reportó un aumento de ganancias de 30 por ciento en 2003, estimulado por un alza record de 45 por ciento del margen operativo en Vuitton. El margen promedio en el negocio de los accesorios de lujo es de 25 por ciento. "El cielo es el límite", dice Yves Carcelle, el carismático exdirectivo textilero que ha dirigido desde 1990, acreditado ampliamente por haber planeado el súper crecimiento de la compañía.

JUGADA MAESTRA

Para destacarse en el atestado mercado del lujo, se enfoca en la calidad. Todos sus productos experimentan una revisión rigurosa para que la compañía rara vez tenga que hacer efectiva su garantía de reparación de por vida.

ACTO DE LEVITACIÓN

El CEO de LVMH, Bernard Arnault, asegura que la marca seguirá en plan grande, aunque la firma ha quintuplicado las ventas y ha incrementado sus márgenes seis veces desde que compró la compañía en 1989. "De todas las marcas de lujo, tenemos el mayor potencial de crecimiento". Aunque LVMH no revela las ventas, los analistas consideran que crecieron por lo menos 16 por ciento en todo el mundo el año pasado y probablemente repita la hazaña en 2004. Gracias al acto de levitación de Vuitton, las acciones de LVMH se han elevado casi al doble en los pasados 12 meses, a más de 75 dólares (60 euros).

Compare las cifras anteriores con Gucci, quien firma que el año pasado no sólo contabilizó decepcionantes ventas y redujo su gasto en publicidad, sino que fue estremecida por el anuncio de la salida del diseñador Tom Ford. Y mientras Ford ha reformado Gucci según su propia imagen de estrella de rock, el poder de Vuitton se extiende más allá de la persona del reconocido director de diseño, Marc Jacobs.

¿Vuitton —que comenzó elaborando portamaleteros en el reinado de Napoleón II— tendrá sus mejores días después de éstos? Necesita deshacerse de la dependencia de los clientes japoneses, que contabilizan aproximadamente 55 por

ciento de las ventas. Debe desarrollar sus ventas en Estados Unidos, y aprovechar la creciente opulencia en China e India. También debe combatir los sofisticados círculos de falsificación globales. Sobre todo, porque se posiciona como un árbitro del estilo, necesita seguir convenciendo a los clientes de que ellos son miembros de un exclusivo club.

Carcelle rechaza las sugerencias que señalan que ha limitado su potencial de crecimiento. Sin embargo, ésta es una cuestión crucial para LVMH, que logra alrededor de 80 por ciento de sus ganancias de Vuitton, y, por lo tanto, respalda a sus unidades menos exitosas, desde la cadena de tiendas libre de impuestos DSF, hasta diseñadores de moda como Christian Lacroix y Givenchy. “Si LVMH no tuviera a Louis Vuitton, sería un desastre”, dice Armando Branchini, de InterCorporate, un grupo consultor de lujo con sede en Milán. Lo irritante de este asunto se reveló recientemente cuando LVMH ganó una demanda en Francia contra un analista de Morgan Stanley que había citado la “madurez” de los diseños de Vuitton, lo que había degradado injustificadamente las acciones de la compañía. Morgan Stanley ha apelado la decisión, que le proporcionó a LVMH al menos 39 millones de dólares por daños.

JUGADA MAESTRA

Una forma en la que Vuitton mantiene su aura de exclusividad es que nunca tiene baratas, y sus precios siguen en ascenso en Estados Unidos y Japón, a medida que se fortalece el euro.

Éstas son graves preocupaciones. Pero Vuitton tiene serias fortalezas. Una es la lealtad de sus clientes, compradores que piensan que una bolsa en el clóset se ve muy desamparada. “He ahorrado durante un tiempo, para luego gastar mucho en un solo artículo”, dice Elizabeth Hanny, una empleada doméstica de Indonesia que sale de la boutique en la parisiense avenida de Montaigne, con una bolsa cilíndrica de lino con la figura de una mariposa, por la que pagó 665 dólares. Hanny, de 35 años, ha comprado en Vuitton desde que tenía 20. La estrategia es que esos compradores incrementen sus compras de las bolsas clásicas café tostado, y adquieran nuevas líneas como Murakami, que tiene un precio base de 1 000, y Suhali, una línea de piel de cabra que promedia los 2 000.

Las mujeres no son las únicas adictas. Conozca a Jean–François Bardonnet, de 51 años, un prominente empresario independiente de Francia a quien le encantan los portafolios, las carteras e incluso, los estuches para lentes. “Usted compra el sueño de Louis Vuitton”, comenta. “Somos parte de una secta, y mientras más suban sus precios, más regresamos. Ellos nos toman el pelo, pero nos encanta”.

Ya era la marca de lujo más grande del mundo cuando Arnault la adquirió en 1989. Pero los propietarios anteriores, la familia francesa Recamier, se había enfocado principalmente en construir una clientela japonesa que contabilizaba 75 por ciento

de sus ventas. Entonces, al final de los noventa, los accesorios de lujo se convirtieron en la moda, con largas listas de espera para comprar bolsas, como la bolsa grande Kate Spade y la Fendi "baguette". Comparadas con ellas, las clásicas bolsas café, todavía reconocidas por su calidad, se veían rechonchas.

JUGADA MAESTRA

Como aprendió Vuitton, refrescar el monograma e introducir líneas de productos listos para usarse, pueden atraer a consumidores más jóvenes.

Aparece Jacobs, un inteligente diseñador de Nueva York relacionado con el estilo grunge. Parecía una elección arriesgada para Vuitton cuando Arnault lo contrató en 1998. Pero la estética fresca y poco exigente de Jacobs era la elección perfecta, y la nueva línea de zapatos lista para usarse que él introdujo —aunque contabiliza menos de 15 por ciento de las ventas— atrajo a jóvenes clientes. Jacobs hizo equipo con el artista japonés Takashi Murakami, lo que dio como resultado una línea multicolor de bolsas, que incorpora imágenes como racimos de cereza y ojos en los monogramas tradicionales de LV. Además, a todo le agregaron un adorno de metal brillante.

La firma vendió más de 300 millones de dólares de ellas el año pasado. "Vuitton es un símbolo de estatus; siempre lo ha sido", dice Jacobs. "Pero ahora es más sexy, más osado". Mientras el toque de Jacobs ha atraído a compradores más jóvenes, continúa atrayendo clientes adultos con su calidad y reparaciones gratis de por vida.

Vuitton le debe mucho a Jacobs. Pero también le debe mucho a directivos como Emmanuel Mathieu, un exgerente de la fábrica del gigante de la comida y la bebida Danone, que ha dirigido las operaciones industriales desde 2000. Bajo la mirada de Mathieu, ha incrementado la productividad de la manufactura 5 por ciento al año, con mejoras que van desde un equipo de corte de pieles más eficiente hasta un nuevo modelo de equipo de trabajo, modelados indirectamente en los círculos de calidad, en los que fueron pioneros las armadoras de autos japonesas. Hace cinco años, dice Mathieu, pasaban 12 meses desde que Vuitton decidía lanzar un nuevo producto hasta que éste llegaba a las tiendas. Ahora pasan alrededor de seis meses. "Siempre estamos viendo formas de mejorar".

JUGADA MAESTRA

Permanece como un símbolo de estatus, en parte porque su imagen no está atada a la personalidad de algún miembro de la compañía. El diseñador Marc Jacobs es respetado, pero no se ha convertido en sinónimo de la marca.

Los gerentes como Mathieu han ayudado a transformar Vuitton, de ser una industria algodonera demasiado grande, en un negocio del siglo XXI. La manufactura todavía requiere de intensa mano de obra, con un equipo de 24 trabajadores que producen unas 120 bolsas al día. Sin embargo, comenta Andrew Gowen, un analista de Londres

que hasta fechas recientes cubrió a LVMH para Lehman Brothers Inc., "Ellos han alcanzado casi un balance perfecto entre la mecanización y la confección a mano". Gowen, que ha visitado las fábricas de Vuitton y a las del competidor, Hermès, dice que "son mundos aparte. En Hermès parece que entras al siglo XIV: sólo ves filas y filas de personas cosiendo". Las bolsas de Hermés cuestan más, pero sus márgenes operativos son sólo de 25 por ciento.

Para ver cómo funciona la máquina de Vuitton, considere a la Boulogne Multicolor, una nueva bolsa de mano que salió a la venta en las tiendas a nivel mundial, con un precio aproximado de 1 500 dólares. Debido al éxito de Murakami, rápidamente los directivos de marketing comenzaron a buscar una manera de capitalizar la fama del diseñador japonés. Al hacer un sondeo, los gerentes de las tiendas se enteraron que los clientes pedían una bolsa de mano modelo Murakami. En un taller anexo al departamento de marketing, los técnicos toman una bolsa clásica —la Boulogne— la rehacen con lino multicolor, le agregan incrustaciones de metal y otros toques, y la llaman Boulogne Multicolor. "Queríamos tener algunos elementos que fueran impactantes, pero, a la vez, debíamos respetar la historia", dice Pascale Le Poivre, director de marketing. El prototipo fue directo del departamento de marketing a la alta dirección, la cual aprobó la bolsa sin involucrar al destacado equipo de diseño de Jacobs. Avanzar a la producción fue fácil, pues las fábricas podían utilizar las plantillas existentes.

JUGADA MAESTRA

Acelerar el proceso de fabricación puede ayudar a generar más ingresos. Debido a que utiliza un equipo de corte de piel más eficiente, y un nuevo modelo de equipos de trabajo creado por las armadoras de autos japonesas, ha reducido drásticamente la cantidad de tiempo que emplea para lanzar un nuevo producto.

EL TRABAJO EN EQUIPO BRINDA RESULTADOS

El prototipo iba rumbo a la fábrica de Vuitton en Ducey, un edificio cubierto de vidrio con ventilación, cerca de la costa de Normandía. En el piso de la fábrica, los trabajadores introducen las lonas y la piel a un equipo de precisión que corta las piezas de cada bolsa como si fueran galletas. Otros trabajadores se sientan en las máquinas de coser y cada uno desempeña una tarea diferente, como dar puntadas a los forros.

Como en todas las fábricas de Vuitton, los empleados en Ducey trabajan en equipos de 20 o 30 miembros. Cada grupo trabaja en un producto a la vez, y a los miembros no sólo se les estimula para que ofrezcan sugerencias de mejora, sino que se les informa sobre los detalles del producto, como el precio al público y qué tan bien se está vendiendo, comenta Stèphane Fallon, un exgerente de Michelin, que dirige la fábrica de

Ducey. "Nuestra meta es convertir a todos en personas autónomas con varias habilidades, en la medida de lo posible", dice el líder de equipo, Thierry Nogues.

El trabajo en equipo brinda resultados. Cuando el prototipo Boulogne Multicolor llegó a Ducey el verano pasado, a los trabajadores que se les pidió hacer una producción de prueba descubrieron rápidamente que la incrustación de metal decorativo provocaba que el cierre se trabara, lo cual aumentó el tiempo y el esfuerzo del proceso de ensamblado. El equipo avisó a los gerentes de la fábrica y, en un par de días, los técnicos habían alejado las incrustaciones unos cuantos milímetros del cierre. Problema resuelto.

Esa clase de eficiencia le ayuda a compensar su decisión de mantener la mayoría de sus fábricas en Francia, uno de los mercados de mano de obra más caros. De las 13 plantas que hacen bolsas, 11 están en Francia. Las otras dos se encuentran cruzando la frontera, en España. ¿Por qué no fabricarlas en un lugar más barato? "La pregunta se plantea todo el tiempo, pero nos sentimos más seguros del control de calidad en Francia", dice Mathieu.

La productividad, por sí misma, no puede sostener el crecimiento. Así que mientras la mayoría de compañías lujosas redujo sus anuncios publicitarios el año pasado, Vuitton aumentó 20 por ciento su gasto estimado, incluyendo una campaña global con la participación de Jennifer Lopez. La campaña que se filmó en el desierto de Dubai, incluyó supermodelos como Naomi Campbell y Kate Moss. "Acostumbramos a ser modestos, muy modestos", dice Carcelle sobre la estrategia publicitaria. "Ahora la hemos llevado a un nuevo nivel". Aun así, Vuitton es tan grande que los analistas consideran que gasta sólo 5 por ciento de sus ingresos en publicidad, la mitad del promedio de la industria.

Otras compañías se están esforzando por emular el éxito de Vuitton. Coach ha reposicionado su alguna vez bolsa utilitaria como un accesorio elegante, lo que ha ampliando 29 por ciento sus márgenes. La venerable marca Hermès está expandiendo su red de venta al público, y recientemente contrató al diseñador Jean Paul Gaultier para refrescar su imagen. Vuitton tratará de ganarles el paso a estos rivales pero, mientras tanto, abre cuidadosamente boutiques alrededor del mundo.

Arnault está especialmente contento de que las tiendas de Estados Unidos, que alguna vez contabilizaron el 75 por ciento de sus ventas a turistas japoneses, ahora se atesten de compradores locales que suman 85 por ciento de las ventas. Eso está ayudando a reducir su riesgosa dependencia de los

JUGADA MAESTRA

Expandirse a mercados emergentes en el exterior, como India y China, le ha ayudado a mantener el crecimiento de las ventas de doble dígito, y a elevar el perfil de la marca. Igualmente importante: disminuyó su dependencia de los consumidores japoneses.

JUGADA MAESTRA

Hacer negocios en economías en vías de desarrollo puede requerir mucho trabajo preliminar y relaciones. Antes de abrir sus tiendas en India, Vuitton envió a un equipo para entrar en tratos con un joven aristócrata, quien, por su parte, los presentó a la elite social de ese país.

clientes japoneses. Las ventas en Japón crecieron 12 por ciento el año pasado; respetable, pero es una cifra menor que el crecimiento total de ventas de la compañía. "Casi toda mujer japonesa adulta tiene por lo menos un artículo de Louis Vuitton", dice Akira Miura, editora en jefe de *WWD Japan*, una publicación de modas.

A medida que se expande, aparecen otros riesgos. La falsificación ha aumentado bruscamente en los pasados cinco años, principalmente en China. Es interesante destacar que China rechaza las bolsas falsas, que se exportan principalmente a Europa y Estados Unidos, o se venden a los turistas. Presionadas por Vuitton, las autoridades Chinas cerraron una fábrica en Guangzhou en julio pasado. "Es una amenaza que tomamos seriamente", dice Bertrand Stalla Bourdillon, directora de propiedad intelectual.

Otra amenaza es la salida de personas clave. A principios de este año se especulaba que Jacobs abandonaría la firma, a menos de que LVMH respaldara con más entusiasmo su línea de ropa. Pero su contrato expira en 2008, y recientemente Arnault ha destacado que el sello de Jacobs es una estrella creciente en el portafolio de LVMH.

El mayor reto podría ser mantener bajo control esta poderosa máquina. La compañía abrió 18 tiendas el año pasado, casi el doble del promedio de apertura de tiendas en la década pasada. "La tentación con muchas marcas es encontrar inmediatamente nuevos establecimientos, nuevas fuentes de distribución y nuevos puntos de precio", dice Marc Gobé, un consultor neoyorquino del grupo Desgrippes Gobé. No Vuitton. "Ellos son extremadamente disciplinados", asegura. Arnault promete que nunca perderá su disciplina y su enfoque en la calidad. "Eso es lo que diferencia a Louis Vuitton", comenta.

Parece que el mensaje se está entendiendo. Sólo pregúntenle a Ariella Cohen, asistente legal en Manhattan, que ya tiene una bolsa de mensajero de Vuitton, y varios accesorios de la marca; y ahora codicia las sandalias de tacón alto (a pesar de que deba anotarse en la lista de espera). "Louis Vuitton nunca pasa de moda", dice Cohen cuando va saliendo de la tienda de la Quinta Avenida. Con suerte, a la máquina nunca se le acabará el vapor.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Incrementar las ventas a pesar de que un gran porcentaje proviene de un solo mercado.

Continuar la captación de clientes en un momento en el que la compañía enfrenta una competencia intensa de otras marcas de lujo y de copias baratas.

LA SOLUCIÓN

Expandirse hacia mercados emergentes en otros países. Establecer un punto de apoyo antes de que lo hagan los rivales, e incrementar el reconocimiento de la marca de manera global.

Atraer a clientes más jóvenes mediante el desarrollo de nuevas líneas de productos y el rediseño del monograma de la compañía.

Presionar a las autoridades para tomar medidas duras contra de la falsificación, mientras se mantiene el enfoque en la calidad.

MANTENER LA VICTORIA

Mantener los agresivos esfuerzos de expansión de la compañía, sin sacrificar el trabajo artesanal que distingue a la marca.

LUNES
POR LA MAÑANA...

BERNARD ARNAULT

7

HENNING KAGERMANN:
UN MAR DE CAMBIOS EN EL SOFTWARE DE SAP



ESTRATEGA

Una mirada al interior de la leyenda sobre el cambio que hizo la compañía alemana a módulos tipo Lego proporciona las claves para revolucionar la manera en la que las compañías hacen negocios.

Este perfil de 2005 fue escrito por Andy Reinhardt.

PLAN DE ACCIÓN

Reconocer que las fuerzas del mercado están reformando los modelos de negocio de los consumidores. Estar dispuesto a replantear radicalmente y alterar la clase de productos que se venden, incluso en un momento de ingresos récord.

Invertir mucho en nueva tecnología que le permitirá a la compañía realizar su visión a largo plazo.

Desarrollar un "ecosistema" del negocio y convencer a poderosas compañías y a terceras partes para que produzcan bienes y servicios alrededor de los nuevos productos de la compañía.

Conseguir nuevos clientes comprometiéndose en una drástica reducción de precios, preparándose para una reacción similar por parte de los rivales.

NECESIDAD DE VELOCIDAD

Son días difíciles para el gigante del software, SAP. La compañía de 33 años, con sede a cientos de miles de millas de Silicon Valley, en el pequeño poblado de Walldorf, en Alemania, estableció un estándar de oro durante los años noventa con respecto al software que utilizaban las empresas para operar sus negocios. Algunas de las 27 000 organizaciones más grandes del mundo automatizan todos sus procesos, desde la contabilidad y la manufactura hasta la relación con los clientes y los proveedores, utilizando el software de SAP. Esas cifras han convertido a la empresa, por mucho, en la líder en ventas de programas a las grandes compañías, con un ingreso récord el año pasado de 9.5 mil millones de dólares, arriba de 7 por ciento, y ganancias de más de 1.6 mil millones. Los analistas predicen que los ingresos subirán este año 11 por ciento, y las acciones están cerca de su máximo en 52 semanas.

La historia de SAP suena prometedora, excepto por un problema permanente. Sus desalmados, complejos y notoriamente inflexibles programas funcionaron bien en las compañías del siglo XX. Pero un creciente número de sus clientes están dándole la bienvenida a un modelo de negocio más ágil y rápido, y necesitan de un software que sea más sencillo y fácil de modificar. Enfrentados a la globalización, outsourcing, normas cambiantes y rápidos cambios de tecnología, la firma no puede darse el lujo de esperar a que llegue una armada de programadores alemanes y lancen una actualización de software cada año. "Hace diez años, los clientes de software querían estabilidad y confiabilidad, y se las dimos", dice el CEO de SAP, Henning Kagermann, de 57 años. "Ahora quieren una ventaja competitiva, diferenciación y sobre todo, velocidad".

Gracias a un dinámico joven ejecutivo llamado Shai Agassi, ya tiene una respuesta para esas cuestiones. Desde que adquirió la empresa de Agassi, TopTier Software (de San José, California) en 2001, el israelí de 36 años ha dirigido una campaña dentro de la compañía para abrir el cerrado software de SAP, y hacerlo más fácil a los clientes utilizando aplicaciones para satisfacer sus necesidades. Con el fuerte respaldo de Kagermann, en 2003 Agassi comenzó a producir un software más flexible. Ahora, la magnitud de la renovación de Agassi se está aclarando. En los próximos años, SAP lanzará al mercado productos completamente renovados que serán mucho más manejables que cualquier otra cosa que la compañía hubiera ofrecido anteriormente.

JUGADA MAESTRA

Para prosperar en la era de la globalización, nueva tecnología y normas cambiantes, las compañías deben adaptarse. Por ello, cambió de dirección, pues creó una nueva generación de software que permitirá a sus clientes modificar aplicaciones de manera más fácil y menos cara que antes.

El cambio la empuja de lleno hacia la tendencia más importante y competida de la industria del software en una década. Conocida por servicios para la web, el nuevo enfoque utiliza mensajes que se envían a través de la red para enlazar piezas de software que operan en diferentes computadoras. Cada uno, desde Microsoft Corp. e IBM, hasta SAP y Oracle Corp., está entrando a los servicios de la web porque la nueva tecnología les permite a los clientes compartir información y coordinar el trabajo más fácilmente, incluso enlazando sistemas antiguos al nuevo software. "Esto va a cambiar por siempre la eficiencia y la productividad del software", dice Josh Greenbaum, director de Enterprise Applications Consulting Inc., de Berkeley, California, que aconseja a vendedores de tecnología y clientes.

Sin embargo, la migración conlleva grandes riesgos para SAP. La compañía de software ya ha comprometido alrededor de 2 200 desarrolladores de software y mil millones en investigación y desarrollo para su nueva tecnología, a la que se la ha llamado NetWeaver. Sin embargo, los competidores también han comenzado a desarrollar sus propios programas rivales. La tecnología de SAP no estará totalmente lanzada hasta 2007. "De hecho, ha proyectado una visión interesante", dice Charles Fitzgerald, gerente general de la plataforma estratégica de Microsoft. "También será interesante ver qué producen con ella".

JUGADA MAESTRA

Como muchos productores de software, SAP se está esforzando por acelerar sus procesos. En lugar de lanzar una actualización de software a gran escala cada uno o dos años —como lo estaba haciendo— ahora lanza mejoras poco a poco.

VENTAJA EN INGENIERÍA

Las primeras piezas del NetWeaver en 2003 fueron herramientas para unir la separación entre el software de SAP y otros software. Ahora, ha ido más lejos: está dividiendo su software en pedazos más pequeños para que los clientes puedan juntarlos o dividirlos como Legos. La empresa lo amarró junto con los servicios abiertos de la web. Las ventajas: los clientes pueden elegir los contenidos que necesiten, e incluso agregar pedazos proporcionados por otras compañías diferentes a SAP. Eso les permitirá crear y modificar aplicaciones de manera más rápida y más barata de lo que pueden hacer en la actualidad.

También logrará un beneficio en ingeniería: ahora, sus programadores podrán desarrollar software en pequeñas piezas, lo que acelerará los resultados de las nuevas funciones. En lugar de esperar años entre los lanzamientos descomunales de software, ahora existirá lo que la compañía llama un constante "cinturón transportador" de mejoras. "Esto cambia las reglas del juego", dice Agassi, que se unió al consejo directivo en 2002, y fue nombrado director de desarrollo de productos.

JUGADA MAESTRA

Una forma de construir un "ecosistema" de negocio próspero alrededor de un nuevo producto es aliarse con compañías de renombre. SAP convenció a Microsoft, Intel, Cisco Systems y Adobe de que produjesen productos que se adaptaran al nuevo enfoque del software.

La respuesta de la industria hacia el NetWeaver es alentadora. En una convención de SAP con líderes en tecnología como Intel, Cisco Systems, EMC y Adobe se comprometieron a desarrollar productos que pudieran trabajar con ese software. "Está estableciendo el estándar que otros vendedores de aplicaciones inevitablemente tienen que seguir", dice Nick Earle, vicepresidente de Cisco en Europa, Medio Oriente y África. Al mismo tiempo, más de 1 300 clientes, entre ellos Colgate-Palmolive, Aventis y Whirlpool, están tan satisfechos con NetWeaver, que están dispuestos a servir de referencia para compradores potenciales.

Hasta el momento, NetWeaver no ha contribuido con los ingresos de SAP. La mayoría de este software viene incluido de manera gratuita en otras aplicaciones. Pero si NetWeaver gana popularidad, SAP tiene una oportunidad de ganar un enorme poder e influencia. Como el sistema Windows, de Microsoft, en los desktops de las PC y servidores, podría definir un estándar de la industria para crear nuevas aplicaciones de negocio. Miles de desarrolladores independientes podrían empezar a escribir programas especializados que se conecten con la estructura de NetWeaver. Eso le daría entrada a millones de nuevos clientes cuyos negocios son tan pequeños o sus necesidades son tan esotéricas que utilizar los paquetes viejos "uno funciona para todos los casos" les podría costar cientos de millones de dólares, y también llevaría años instalarlo.

Para construir un nuevo ecosistema alrededor de NetWeaver, ha decidido basarse en su encanto. Contrató a George Paolini, el directivo que comercializó el tan popular lenguaje de programación Java, de Sun Microsystems Inc., para atraer a los desarrolladores externos. Algunos —132 000— ya han firmado para una red en línea que proporciona información y ayuda técnica. También ha conseguido atraer a más de 200 altos directivos de Oracle, BEA Systems y Siebel Systems en los últimos meses.

JUGADA MAESTRA

Está proyectando una nueva red para los clientes. Para generar demanda para su nuevo software, la empresa fue por terceras partes de manera agresiva para diseñar programas dirigidos a nichos de mercado que utilizan componentes de SAP.

Incluso así, muchas preguntas quedan abiertas aún sobre NetWeaver. Una de ellas es que no ha develado el precio de la versión modular de su software. El riesgo es que los clientes podrían comprar menos software de SAP o utilizar más productos de otros vendedores. Kagermann no parece estar preocupado. Si ayuda a los clientes de SAP a que sean

"más flexibles y competitivos", NetWeaver ayudará a que se mantengan en el redil de SAP, comenta.

Y luego está la amenaza competitiva. Tanto Microsoft como IBM hacen más negocios asociados con SAP, que en competencia con ella. Sin embargo, cada uno tiene su propio enfoque en los servicios de la web, que difieren con los de ésta. Con el tiempo, esas diferentes perspectivas podrían convertirse en una fuente de fricción. "Ellos están tratando de construir un mundo en el que todo esté construido alrededor de las aplicaciones de SAP. Simplemente, no creo que vaya a funcionar", dice Mark Hanny, vicepresidente de alianzas del grupo de software en IBM. "Es un mundo heterogéneo. Esto es muy limitado".

TRINCHERA DE GUERRA

Oracle es una preocupación más directa. Ya anunció un proyecto llamado Fusion que va a unir su propio software con las distintas líneas de producto que adquirió el año pasado de la empresa californiana PeopleSoft, un serio proveedor de aplicaciones de negocio. Luego entonces, enlazará las piezas con los servicios de la web. Los directivos de Oracle aseguran que su enfoque será más abierto que NetWeaver. "Los productos SAP se construyen utilizando leguaje del propietario que tiene décadas de antigüedad", dice el CEO de Oracle, Lawrence J. Ellison. "Las aplicaciones de Fusion están construidas totalmente sobre los estándares de la industria".

La fusión de PeopleSoft ya está dando resultados. El 29 de junio Oracle dijo que la aplicación combinada de las ventas de la licencia crecieron 52 por ciento en el cuarto trimestre. Incluso así, SAP ha mostrado un comienzo saludable. Las primeras partes de la ambiciosa modernización de Oracle serán para el año 2008, todo un año después de que el proyecto de SAP debe estar terminado.

Mucho antes de que alguna compañía complete su reestructuración, actualmente cada una está peleando en su trinchera para atrapar clientes. SAP comenzó a ofrecer a los clientes de Oracle créditos hasta por 75 por ciento del valor de su software si adoptaban su sistema. Se dice que 10 lo han hecho desde la adquisición de PeopleSoft, que incluyó a Samsonite, quien ya anunció su cambio. Recientemente, Oracle anunció una oferta en represalia que otorgaba a los clientes de SAP 100 por ciento de crédito sobre su viejo software, si se cambiaban a Oracle. Se dice que han atrapado media docena de clientes de SAP en los meses recientes. Incluso así, Goldman Sachs proyecta que la participación de mercado de SAP entre los

JUGADA MAESTRA

Reducir los precios es una confiable, aunque arriesgada, manera de atraer clientes de los rivales. SAP ha ofrecido créditos hasta por 75 por ciento a los clientes de Oracle que se cambien a sus paquetes. Pero Oracle ha respondido con 100 por ciento de crédito a los clientes de SAP que adopten los suyos.

cuatro vendedores más importantes de aplicaciones corporativas subirá de 62 por ciento al final de 2004 a 72 por ciento este año. Mientras tanto, Oracle caerá de 28 a 19 por ciento.

Los usuarios han comenzado a difundir ciertas historias acerca del NetWeaver que le dan credibilidad a la estrategia de la compañía. La compañía Rexam PLC, con base en Londres —el mayor productor de latas de aluminio y número cinco en empaques— está usando NetWeaver para revisar totalmente su fabricación. Rexam acostumbraba tener a mano una reserva de cinco toneladas de rollo de aluminio, que usaba para producir latas. Ahora, al usar el software de SAP para enlazar directamente a los proveedores con los fabricantes, Rexam hace que esos proveedores lleven un registro de su inventario vía la red, y automáticamente le envían la materia prima cuando se le terminan los rollos. Eso le ha permitido a Rexam reducir a la mitad el suministro disponible de su componente más caro. Lo más importante, dice el CIO Paul Martin, "también le gusta a los proveedores, porque les ayuda a administrar mejor su propio negocio".

Usuarios como Rexam podrían ir aún más lejos ahora que se han lanzado más piezas de NetWeaver. La compañía publicó un catálogo de 500 objetos de software, cada uno de los cuales desempeña un proceso definido de negocio como la secuencia del libro de cuentas. Los clientes o consultores pueden utilizar estos objetos para construir nuevas aplicaciones de software.

JUGADA MAESTRA

Contratar directivos claves de empresas competidoras le puede ayudar a la firma a lograr una ventaja en un nuevo mercado. Contrató a George Paolini, que comercializó Java para Sun Microsystems, para conducir el esfuerzo de SAP y obtener programadores de software que trabajaran para la empresa.

El éxito a largo plazo radica en que pueda atraer un ejército de desarrolladores de software independientes para que apoyen a NetWeaver. Ya están disponibles alrededor de 150 programas de terceras partes que se han construido, dice Paolini, y los analistas entienden que el número llegó a 500 en el año 2006. Lo anterior le debe ayudar a SAP a acomodarse en miles de nichos de mercado potenciales que son tan pequeños para perseguirlos por sí mismos. El software modular también podría ayudar a que penetre de manera más profunda en los negocios pequeños y medianos, el segmento de mercado de mayor crecimiento, en donde enfrenta una competencia creciente del gigante Microsoft.

Hace una década, mejoró la manera en que operaban los negocios. Ahora, quiere cambiar totalmente la industria del software. "Nosotros nos pudimos haber sentado y esperado a que pasara la tormenta, pero nunca lo haremos", dice Agassi. "En cambio, decidimos encabezarla. Sí, suena ambicioso, pero en el negocio de la alta tecnología, nadie se ha adelantado sin hacer nada".

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Reinventar la exitosa estrategia de la compañía, a medida que las necesidades de los clientes corporativos evolucionan debido a los cambios en las economías a gran escala.

Mantenerse adelante en un campo que está lleno de competidores agresivos y de alto nivel.

LA SOLUCIÓN

Crear productos novedosos que le darán a los clientes lo que más desean: rapidez y flexibilidad.

Construir un ejército de personas que los respalden, convenciendo a los desarrolladores de software y a otras terceras partes de crear programas alrededor de los nuevos productos de la firma.

Contratar profesionales experimentados que provengan de firmas rivales, que poseen el conocimiento y la credibilidad para implementar la nueva visión.

MANTENER LA VICTORIA

Mantener la prosperidad mediante la continuidad de la visión más allá del presente, el pronóstico acertado de los cambios en la industria y el perfeccionamiento de la estrategia de acuerdo con esos cambios.

HENNING KAGERMANN

8

ROGER K. DEROMEDI: ¿POR QUÉ KRAFT ESTÁ EN UNA DIETA INTENSIVA?



ESTRATEGA

Este minicaso de estudio analiza el plan de Roger Deromedi para reforzar sus alicaídas marcas. En 2006, Irene Rosenfeld asumió el cargo de CEO, reemplazando a Deromedi.

PLAN DE ACCIÓN

Deshacerse de las marcas secundarias que venden poco y, en su lugar, concentrarse en reforzar los negocios centrales.

Incrementar las ventas mediante el desarrollo de productos verdaderamente nuevos e inventivos, y no simplemente repeticiones de los viejos productos.

Este análisis y sus comentarios fueron escritos por Michael Arndt en 2004.

ADELGAZAR PARA CRECER

Kraft Food Incs., seguro ha engordado. En los últimos cinco años, la compañía se ha devorado a 10 rivales, entre ellos Nabisco Holdings Corp., a un precio de 19 mil millones de dólares a finales de 2000. El resultado: el productor más grande de comida empacada de Estados Unidos, con ventas proyectadas de 32.3 mil millones de dólares, y productos en casi todos los pasillos del supermercado: desde quesos Kraft y galletas Oreo, hasta las carnes Oscar Mayer, cereales Post, pizzas DiGiorno y café Maxwell House.

Ahora, el CEO Roger K. Deromedi ha decidido que es tiempo de que Kraft adelgace. Comenzó con la venta de Life Savers y dulces Altoids, a Wm. Wrigley Jr. por 1.5 mil millones en efectivo. Y siguen más ventas, comenta, a medida que se deshace de otras líneas de productos rezagados y periféricos, para concentrarse en las marcas más vendedoras que pueden ser las primeras en sus respectivas categorías a nivel mundial. Comenta Deromedi: "Queremos los productos que le causen mayor entusiasmo a los consumidores y a los vendedores".

JUGADA MAESTRA

Con el sector de ventas al público cada vez más dominado por gigantes como Wal-Mart, las compañías de bienes de consumo han perdido su ventaja y están bajo presión para dar a los vendedores minoristas lo que desean. Y lo que desean estos vendedores son los productos de mayor venta.

Claramente, la presión está sobre Deromedi, de 51 años, quien se convirtió en el único CEO hace un año, cuando la coCEO Betsy Holden, fue relegada a presidente global de marketing. Como otras compañías de bienes de consumo, Kraft pelea por darle lo que quiere a Wal-Mart Stores Inc., y otros gigantes de las ventas al público. En gran medida, al principio, crecer para tener una ventaja con los colosos de las ventas al público estimuló la expansión de Kraft, pero esa estrategia no ha funcionado. Con Wal-Mart y otros colosos que mostraban un creciente interés sólo en los productos de mayor venta, los proveedores se encuentran mejor si adquieren un grupo de productos con grandes ventas, que un carro lleno de otros que se venden más o menos bien.

Pero tratar con Wal-Mart no es el único problema de Kraft. Muchos de sus problemas los ha generado la misma empresa, desde confusiones de sus directivos hasta sobresaturar los anaqueles de las tiendas con demasiadas variantes del mismo producto. Realmente, ¿cuántas clases diferentes de galletas Oreo quieren los consumidores? Al mismo tiempo, otras compañías de productos de consumo —principalmente Procter & Gamble— han sido mucho más hábiles para navegar las aguas con ingeniosos y nuevos productos. Lo más importante es que la administración del pariente de Kraft, Altria Group Inc., la

está exprimiendo para ponerse en forma ante una posible redistribución del control de las acciones el próximo año.

JUGADA MAESTRA

En una industria con una intensa competencia, las compañías pueden ver sus productos rezagados y complementarios, como distracciones caras. Kraft ha comenzado a retirar sus marcas secundarias y de lento movimiento, para enfocarse en construir las que tienen el potencial de ser exitosas.

CARBURANDO

A pesar de que la mayoría de los inversionistas respalda el nuevo enfoque de Deromedi, con sólo adornar las partes más débiles no será suficiente. También debe reforzar las ventas y los márgenes de las marcas que conserva para levantar las alicaídas ganancias de Kraft, problema que se remonta al año 2003. Eso no será fácil. Las marcas libres están socavando la capacidad de la empresa de cobrar mayores precios, y el consolidado sector de la venta al público la deja con pocos establecimientos. Al mismo tiempo, muchos de sus alimentos básicos, como las galletas Nabisco y galletas saladas están prohibidas en las dietas bajas en calorías, mientras que sus propias alternativas para ese tipo de dietas no han tenido éxito.

Sin embargo, Deromedi asegura que ayudará la venta de activos. Hasta el momento, la compañía con sede en Northfield, Illinois, ha elevado su presupuesto de marketing para el año 2004 en unos 500 millones de dólares, lo que ha incrementado los desembolsos en esa área, administración e investigación y desarrollo, a más de 6.5 mil millones de dólares. Además, a medida que Kraft inyecta más dinero, Deromedi promete estimular gastos adicionales en anuncios y desarrollo de productos, como sus nuevas pizzas DiGiorno, que pueden calentarse en hornos de microondas. Dice Deromedi: “La clave es saber en dónde podemos ganar”.

Ahora está evaluando qué marcas venderá próximamente. Como sucedió con la venta de Altoids y Life Savers a Wrigley, se enfocará en marcas secundarias o aquellas en donde le falte influencia con los vendedores como para cambiar la situación. Analistas y consultores señalan que Oscar Mayer es una de esas marcas. A pesar de ser líder en tocino, hot-dogs y embutidos en Estados Unidos, con ventas anuales de 2.1 mil millones, ha estado perdiendo terreno ante marcas de tiendas más baratas y además tiene poco reconocimiento de marca en el exterior. Los 1.2 mil millones al año de la división de cereales, Post, es un distante tercer lugar que también está cediendo participación de mercado, y puede ser un candidato a venta. Michael

JUGADA MAESTRA

En un momento en el que el mercado está inundado de consumidores con una infinidad de opciones, vender otra variedad de galletas Oreo no le dará a la compañía una ventaja competitiva. En la actualidad, las compañías que prosperan ofrecen nuevos e innovadores productos.

A. Crowe, un director administrativo senior de Mesirow Financial, que posee 200 000 acciones de Kraft, espera que la venta se realice pronto. "No está muy atrasada", comenta, pero "está atrasada".

A largo plazo, por supuesto, Deromedi no puede hacer que crezca a través del desprendimiento de algunas de sus unidades. En realidad, comenta que quizá tome las ganancias de las ventas de esas divisiones y haga nuevas adquisiciones. Sin embargo, por ahora, parece que le haría bien deshacerse de unos cuantos kilos.

JUGADA MAESTRA

Incluso los productos de mayores ventas pueden experimentar caídas en las ventas, a medida que cambian las tendencias de consumo. Kraft descubrió, por ejemplo, que cuando las dietas bajas en calorías despegaron, las ventas de sus galletas dulces y saladas disminuyeron.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Transformar un conglomerado grande que se encuentra acosado por ventas e ingresos decrecientes, y que enfrenta una difícil competencia por parte de las marcas propias de las tiendas.

LA SOLUCIÓN

Aumentar el efectivo retirando las marcas más débiles de la compañía y aplicar ese dinero al desarrollo y marketing de nuevos productos.

Ganar simpatía con las cadenas minoristas ofreciendo pocos y mejores productos.

MANTENER LA VICTORIA

Seguir de cerca los gustos de los consumidores y moverse rápidamente para capitalizar las nuevas tendencias.

ROGER K. DEROMEDI

9

STEVE STOUTE: REPOSICIONAMIENTO DE CUALQUIER MARCA MEDIANTE LA CULTURA POP



ESTRATEGA

Steve Stoute está creando productos que se venden muy bien a partir de lo que alguna vez fueron marcas débiles, por medio de cambiar a los directivos a lo que el llama “el bronceado de América”. Steve le llama a su firma “una cultura pop de McKinsey”.

Esta historia de 2007 la escribió Tom Lowry.

PLAN DE ACCIÓN

Reconocer que la cultura del rap y el hip hop no es simplemente una subcultura, sino que está perfilando una nueva generación de consumidores.

Crear un lazo con jóvenes consumidores a través de la adopción de su lenguaje, su música y sus iconos, e incorporarlos a los anuncios.

Aprovechar el conocimiento de los jóvenes empleados y convertirlos en predicadores de la marca.

EL SENTIDO PRÁCTICO DEL HIP-HOP

A varios meses de su trabajo como vicepresidente de marketing y publicidad de General Motors, Mike Jackson llegó a la conclusión de que la armadora de autos no era suficientemente cool. Los jóvenes urbanos que establecen tendencias en las costas Este y Oeste de Estados Unidos ya no prestaban atención a los autos de GM. El mensaje que se enviaba a los consumidores, estaba equivocado. "Nos preocupábamos demasiado por las hojas de metal, los colores, etcétera", explica. "Sobre lo que realmente necesitábamos preocuparnos era en conectarnos emocionalmente con nuestros consumidores". En esas circunstancias, Jackson levantó el teléfono y se comunicó con Steve Stoute.

También otros ejecutivos que supervisan marcas que han pasado de moda se están dirigiendo al consultor de 36 años y exdirectivo del negocio de la música para solicitarle ayuda. La agencia de Stoute, Translation Consultation & Brand Imaging, ofrece empapar a las marcas con una combinación de la esencia del hip-hop y practicidad para ayudarles a reposicionar los productos, desde el Chevy Impala y las Whitestrips de Crest, hasta las latas de mantequilla de maní Reese. El resultado final para las marcas es tener eco con el público más joven que sigue las tendencias. Otros exitosos empresarios han surgido de la escena del hip-hop, como Russell Simmons y Sean "P. Daddy" Combs para ayudar a imponer la moda urbana y su estilo de vida como corrientes principales.

JUGADA MAESTRA

Los gustos, valores y experiencia de los jóvenes consumidores —latinos, blancos y negros— han sido moldeados por la cultura del rap y del hip-hop. Por lo tanto, para ponerse a la par de la cultura juvenil, las marcas tienen que adoptar su jerga y sus símbolos. Por ejemplo, para lanzar su campaña "I'm lovin'it", McDonald's utilizó a Justin Timberlake.

Pero Stoute está más alienado con una nueva guardia de consultores innovadores que proporcionan estrategias que van más allá de adornados sneakers y jeans. Su mensaje: las compañías no han aceptado los cambios en la cultura para poder hablarle a una nueva generación de consumidores. "Por ello, muchos directivos", dice Stoute, "están perdidos en los confines de su propio edificio". Además de GM, ha llevado su mantra de manera exitosa a clientes como McDonald's, Procter & Gamble, Hershey, Microsoft y Estée Lauder.

Ahora parece que Stoute está ganando respeto en la avenida Madison. Interpublic Group of Companes Inc., el conglomerado de publicidad global que moviliza 6.2 mil millones de dólares anuales, está en pláticas con él para comprar acciones mayoritarias de Translation, refieren fuentes cercanas a esas conversaciones. Si se cierra el trato, IPG aprenderá del enfoque de Stoute en las marcas y las celebridades, mientras que Translation podría entrar a la larga lista de clientes de IPG y a sus profundos bolsillos.

Como afroamericano con fuertes relaciones con los artistas de hip-hop (el icono de la música Jay-Z es su buen amigo y socio en el negocio), Stoute sabe qué tan fácil es encasillar a Translation como una agencia de publicidad de negros. Él, sin modestia, caracteriza su firma como "la McKinsey de la cultura pop". Con eso quiere decir que las compañías recurren a Translation cuando deben enfrentar cambios estratégicos. "Éstas son compañías que deben tomar ventaja de las tendencias globales, pero al mismo tiempo temen poner en riesgo sus negocios centrales", dice Stoute. "Les mostramos cómo caminar sobre esa delgada línea. A menudo se resume a enseñarles el lenguaje y la tonalidad que se necesita para llegar a los consumidores".

JUGADA MAESTRA

Cuando los jóvenes empleados creen en una marca, pueden convertirse en sus poderosos emisarios. Por ejemplo, Stoute sugirió que McDonald's rediseñara los uniformes de sus trabajadores para que fueran lo suficientemente agradables para que los empleados los utilizarán orgullosamente en sus días de descanso.

Pero Stoute también asegura que ayuda a los ejecutivos a entender el fenómeno que le llama "bronceado de América". Es una generación de consumidores latinos, blancos y negros que tienen la misma "complexión mental", comenta, basada en "experiencias y valores compartidos". El rap y el hip-hop, que comenzaron al final de los ochenta, cuando los muchachos de raza blanca de los suburbios comenzaron a valorar la música, básicamente de artistas de su localidad, y proporcionaron las primeras nociones de este cambio. "El rap fue una prueba sustancial del rumbo hacia el cual se dirigía esta cultura", agrega.

Para conectar a McDonald's con este mundo, Stoute ayudó a crear su campaña de publicidad "I'm lovin'it", en la que aparecía el artista pop Justin Timberlake. Eso fue relativamente fácil. Para los altos directivos, sólo fue llegar con un nuevo anuncio. Stoute los estimula para que vayan más allá y le advierte que podrían estar desperdiciando una gran oportunidad de llegar a los jóvenes adultos. McDonald's tiene más de un millón de empleados que llegan al trabajo avergonzados por su vestimenta. "Los uniformes son feos. Si los trabajadores se sintieran orgullosos de sus uniformes, podría ser una gran oportunidad para promocionar la marca. Esos muchachos no querrían cambiarse el uniforme después de salir del trabajo y guardarlo en una mochila".

Store sugirió que McDonald's contratara a famosos diseñadores para rehacer los uniformes bajo la influencia de marcas centradas en la cultura urbana, como Sean John, Rocawear, FUBU, American Apparel y Tommy Hilfiger. La cadena está considerando el cambio. "Sabemos que lo más novedoso proviene de las comunidades latinas y afroamericanas", dice Bill Lamar, vicepresidente de marketing de McDonald's, "pero luego llega a todas las personas".

JUGADA MAESTRA

Si quiere que su marca tenga carácter contemporáneo, tiene que salir de su oficina y de los campos de golf. Para mantenerse en contacto con la cultura juvenil, Stoute visitará tiendas y centros comerciales para escuchar y ver lo que la gente compra.

Él conoce bien a esas comunidades. Debido a que creció en el vecindario de Queens, Nueva York, apenas salía de su adolescencia cuando se convirtió en road manager del grupo de rap Kid'n Play. Después sería manager del rapero Nas y de una joven cantante de soul llamada Mary J. Blige, hoy en día, es uno de los mayores éxitos de la industria, y que ganó tres Grammy este año.

A partir de ahí, fue reclutado por Sony Music y posteriormente por Interscope Records, del grupo Universal Music. Pero se había quedado fascinado del amplio campo de juego que las marcas tenían ante sí. Salió del negocio de la música para unirse a un veterano de la publicidad, Peter Arnell, como socio de su empresa, Grupo Arnell. En 2003, mientras trabajaba con Arnell, Stoute fue contratado por Reebok, en ese momento una marca estancada que necesitaba renovar su imagen. Fue el agente de la campaña publicitaria de Reebok con Jay-Z, cuya colección S. Carter, de Rbk (el verdadero nombre de Jay-Z es Shawn Carter), convirtió a Reebok en un gran éxito en las calles de la ciudad.

"Steve fue muy bueno al lograr que toda nuestra organización aceptara la nueva dirección", dice el exCEO de Reebok, Paul Fireman, quien trabajó de cerca con Stoute para revivir la marca. Hubo resistencia en la organización. "Algunas veces el factor miedo se incrementa rápidamente. Pero él argumentó muy bien por qué necesitábamos ser más cosmopolitas". El objetivo de Stoute era convencer a los directivos de Reebok de que no se podían posicionar los sneakers tan sólo por sus características. "Nike ya lo tenía amarrado. En cambio, necesitaba alinear la marca al sonido y el ritmo de los deportes con moda".

"TEATRO AL DETALLE"

Después de la venta del grupo Arnell al gigante Omnicom, Stoute lanzó Translation en 2004, con una inversión de 10 por ciento de su anterior empleador, Interscope Records. Ahora, localizada en el penthouse de un edificio de 12 pisos en el centro de Manhattan, Translation emplea a cerca de 50 personas. Tiene su propio método para mantenerse en contacto con la cultura contemporánea. Frecuentemente invita a sus contemporáneos para que se unan a lo que él llama "teatro al detalle". Le encanta ir a las tiendas departamentales y a los centros comerciales a observar a las personas. "Me gusta ver cómo tocan las telas o miran un aparador", comenta. "O escuchar lo que le dicen a sus esposos. Para mí es más divertido que ir al cine".

Stoute trabaja de manera muy cercana con dos ayudantes. Charles Wright, CSO de Translation, pasó siete años en marketing y administración de productos en

grandes compañías disqueras, entre ellas Motown y Virgin. Su otro ayudante es el vicepresidente de estrategias, John McBride, un diseñador industrial cuyo último trabajo había sido como científico investigador y director de proyecto en el centro de innovación de Eastman Kodak.

Una vez que un cliente los contrata, al principio Stoute, McBride y Wright ofrecen una lluvia de ideas con bosquejos, música y video clips. Cuando hace tres años Hewlett-Packard Co., llegó a solicitar ayuda, el reto era crear reconocimiento de marca para el área de entretenimiento en el hogar. Comparado con los elegantes productos de Apple y Sony, dice McBride, a HP no se le consideraba un verdadero jugador en esa área, lo que le hacía muy difícil reposicionarse. "También somos cool". Por ello, Translation comenzó por contratar a la cantante Gwen Stefani para que cantara su éxito *Hollaback Girl* para ayudar a promocionar las cámaras digitales. Más recientemente, durante la campaña de publicidad de HP "La computadora nuevamente es personal", Stoute volvió a llamar a Jay-Z, quien ayudó a realizar anuncios en los que se escucha al rapero, pero nunca aparece a cuadro. Ello le ayudó a HP a tener como atractivo una celebridad, dice McBride.

Aun así, no todas las ideas de Stoute alzan vuelo. Algunas compañías las ven muy alejadas de sus necesidades. Cuando trató de ayudar a que Coors revisara su marca, sugirió que se le otorgara menor importancia a la imagen "ruda" de la marca y a su proceso de elaboración, y que se hiciese un mayor esfuerzo por crear un aura de alta calidad. Comenta Stoute: "Intentamos hacer de Coors el artífice del renacimiento de la sofisticación de beber cerveza". La propuesta nunca se concretó.

Pero la prueba más importante será cambiar la percepción de GM. La tarea es ayudar a incrementar el reconocimiento de los modelos de la marca entre un creciente e influyente grupo de compradores de 18 a 34 años, que viven en congestionadas áreas metropolitanas en las costas y a lo largo del sur de Estados Unidos. La tarea es hacer que piensen en GM de la manera en que ya piensan sobre Toyota y otros modelos japoneses. El mandato, es "pensar en formas de encender el comportamiento contagioso del consumidor".

Hasta el momento, Translation ha ayudado a GM a cambiar de frente a Tiger Woods, de la marca Buick a lo que Stoute cree que es el rol más convincente: como vocero de todo GM. "Tiger y GM comparten valores similares de integridad, y lo más importante, diversidad", comenta. Stoute también conectó a GM con Jay-Z mediante el Jay-Z Blue, un azul lavanda eléctrico y teñido, que estará disponible en el modelo GMC Yukon.

También está inmerso en la creación de una campaña para relanzar el Camaro, el poderoso auto icono de los años setenta. Stoute está en contacto directo con las agencias de publicidad responsables de todos los modelos de GM para evaluar las alternativas de marketing, tales como medios sociales que van más allá de la TV y publicaciones tradicionales.

JUGADA MAESTRA

Una manera probada para crear ruido es organizar un gran y llamativo evento. GM organizó un ostentoso show que incluía automóviles y jóvenes celebridades con la esperanza de que ayudara a cambiar la imagen de la compañía.

Todavía es muy temprano para decir si GM está llegando a los nuevos consumidores. Pero no es sorprendente que Stoute crea que hasta el momento los resultados son muy positivos. No ve más allá, que el debut en enero del modelo Jaz-Z Blue. Desde Detroit hasta Beijing, la noticia apareció en la primera plana de 26 periódicos dominicales nacionales e internacionales.

La noche de la presentación de Jay-Z Blue, Stoute estaba tras bambalinas, en un cuarto verde, en la ciudad de Detroit. Había volado desde Nueva York con Jay-Z para presentar el color y ayudar a lanzar un show de automóviles y celebridades de moda, patrocinado por GM, el primero en su clase de esta mundialmente conocida corporación. Mientras bebía cerveza en una gran carpa con calefacción, levantada para este evento, y no lejos de las oficinas corporativas de GM, convivía con la supermodelo Petra Nemcova, el actor Christian Slater y la ganadora del Oscar, Jennifer Hudson. No lejos de las mesas donde se servía la comida estaba la estrella del surf, Laird Hamilton y la modelo y actriz Carmen Electra. Jackson, director de marketing de GM, hablaba efusivamente de que el glamoroso escenario tenía la clase de excitación ostentosa que él esperaba envolviera a GM cuando contrató a Stoute.

SINTIENDO AL CHEVY

Desde aquella gran noche, se ha enfocado intensamente en la pesada marca Chevrolet. El reto es convertir a Chevy en algo más atractivo para aquellos que poseen “una mentalidad metro, esas personas de pensamiento independientes, de 34 años”, dice Ed Peper, gerente general de Chevrolet. “Una de las primeras cosas que nos preguntó Steve fue: ‘¿Saben que se han escrito 700 canciones sobre el Chevy? ¿Por qué no lo han aprovechado?’”. Le quedó muy claro a Peper que Chevy no había hecho lo suficiente para asociar su marca con la música. Luego Stoute sugirió contratar al cantante de hip-hop, ganador del Grammy, T.I., para que ayudara a vender el Impala. Y una campaña que incluía una canción de T.I., “Top Back”, salió primero en MTV y en Black Entertaiment Television a principios de febrero.

Chevy, a cambio, patrocinó el último video musical de T.I., artista que aparece en otro comercial que GM llamó “¿No tenemos amor?”, que se lanzó durante el Super Bowl. El spot también incluye a Mary J. Blige, Dale Earnhardt Jr. y un grupo de personas comunes que elogian sus autos. “Es una gran emoción manejar un Chevy”, dice Stoute. “Queremos que la gente así lo sienta”.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Convertir a una marca en cool y popular entre jóvenes urbanos que marcan tendencias.

LA SOLUCIÓN

Mantenerse al día sobre la cultura contemporánea. No sólo leer investigaciones acerca del tema. Es necesario ir a los puntos de venta y observar lo que las personas compran y lo que dicen de los productos y lo que hacen con ellos.

Convierta una marca en moda promocionándola con música y performers.

Escuche a los jóvenes consumidores, especialmente aquellos que están dentro de su compañía. Si sus jóvenes trabajadores no creen en su marca, usted enfrentará una ardua batalla para que sus clientes crean en ella. Los jóvenes empleados también pueden ayudarle a entender las fortalezas de la marca y sus debilidades.

MANTENER LA VICTORIA

Para seguir llegando a los consumidores juveniles, piense amplia y creativamente en promociones que van más allá de la TV tradicional y en impresos en medios sociales.

STEVE STOUTE

Tendencias

DEMONIOS DE LA VELOCIDAD

Las compañías inteligentes están creando nuevos productos —un negocio completamente nuevo— casi de la noche a la mañana, mediante asociaciones con otras empresas y con consultores externos. Las nuevas ideas se generan aprovechando el talento de personas externas y organizando sesiones fuera de la oficina con los empleados. Los flujos de trabajo son examinados de nuevo para identificar las reglas no escritas que desaceleran o dificultan la innovación. Las compañías desarrollan un sano apetito por el riesgo, pero reconocen que tienen que fallar de vez en cuando con objeto de producir una serie constante de éxitos.



VELOCIDAD, ARMA MÁXIMA

El 14 de febrero de 2005, el fundador de Virgin Group Ltd., Sir Richard Branson, recibió, de la nada, un provocativo e-mail. Gotham Chopra, el hijo del gurú de la autoayuda, Deepak Chopra, tenía una propuesta: Branson haría equipo con emprendedores de India que dirigían un negocio de distribución de comics, y crearían una nueva y poderosa compañía de animación y comics: parte Marvel Comics, parte Pixar. Embonaba con la marca Virgin: Niños. Diversión. Grande. Riesgo. Branson le pidió a su gente que revisaran muy bien la propuesta. ¡Boom! ¡Bang! ¡Shazam! En el mes de julio parecía trato cerrado, excepto por una cosa: Virgin se movía tan rápido que ninguno de sus directivos había puesto los ojos en la operación que supuestamente iba a ser el corazón de su nueva aventura. "Necesitaba ir a India para asegurarme de que no era una choza en la selva", dice el director de Virgin Books Ltd., Adrian Sington.

No lo era, y nacía Virgin Comics LLC. La compañía se presentó al mundo el 6 de enero, y ahora Branson y el CEO de la empresa, Sharad Devarajan, se han dado a la tarea de esbozar grandes planes. Esperan transformar a India en un mercado multimillonario de comics, acosando a su población menor de 20 años, que asciende a 500 millones de personas, con cuentos míticos. Y probablemente haya enormes oportunidades para exportar a Occidente. Siete títulos están listos para salir en Estados Unidos, Gran Bretaña e India, en los siguientes meses. Incluso las películas animadas y los shows de TV están en las mesas de dibujo de Bangalore.

La rápida incursión de Virgin en los comics ejemplifica uno de los cambios más intrigantes en los negocios de hoy en día. La velocidad se está posicionando como la máxima arma competitiva. Algunas de las compañías más exitosas del mundo han demostrado ser expertas en aprovechar nuevas oportunidades, ordenando sus fuerzas y sacando nuevos productos o servicios al mercado en un instante. Esa velocidad también la aplican para conformar nuevas asociaciones.

Virgin, que ganó su prestigio en el negocio de la música, megatiendas y aerolíneas, puede ser el ejemplo. En corto tiempo ha entrado a un nuevo negocio tras otro, entre ellos teléfonos móviles, tarjetas bancarias, bicicletas, clubes deportivos, hoteles, juegos, trenes, aparatos electrónicos e, incluso, viajes espaciales. "Una buena idea para un nuevo negocio no tiende a presentarse de manera aislada, y a menudo la ventana de oportunidad es muy pequeña", explica Branson. "Por lo tanto, la velocidad es esencial".

Esta ráfaga ya ha afectado a industrias como la venta al público, bienes de consumo, software, electrónicos, autos y aparatos médicos. En muchas esferas, el tiempo que se necesita para lanzar un producto al mercado se ha reducido a la mitad durante los cuatro o cinco últimos años. En Nissan Motor Co., el desarrollo de nuevos autos tomaba 21 meses. Ahora, la compañía está cambiando a un proceso

de 10½ meses. En el negocio de los teléfonos celulares, Nokia, Motorola y otros, acostumbraban desarrollar modelos básicos en un lapso que oscilaba entre 12 y 18 meses. Ahora, emplean de seis a nueve meses.

Todo está conducido por un nuevo imperativo de innovación. La competencia es más intensa que nunca debido al surgimiento de los poderosos países asiáticos y la expansión de nuevas tecnologías de internet y nuevos modelos de negocios. Las compañías se dan cuenta de que concentrar toda su atención en la eficiencia a mediados de la década pasada era correcto, pero ya no es suficiente. Si quieren prosperar en este hipercompetido ambiente, deben innovar más, y pronto.

Por supuesto, la velocidad ha sido importante desde la fiebre del oro en California. Lo que ha cambiado en años recientes es que un cúmulo de nuevas técnicas hacen posible hacer cosas de manera más rápida. Por ejemplo, el outsourcing global, una vasta red de proveedores alrededor del mundo permanece lista para hacer de todo, desde la fabricación de productos hasta diseñar contratos. Estos avances ayudan a las compañías a crear cadenas de proveedores más rápidas, más flexibles y más eficientes que nunca.

JUGADA MAESTRA

En la economía hipercompetida, las compañías que tienen éxito son aquellas que están dispuestas a experimentar y a tambalearse de manera ocasional. Un fracaso no es necesariamente un signo de debilidad. En realidad, puede verse como evidencia de la inventiva, siempre y cuando la firma obtenga muchas victorias.

EN LA YEMA DE LOS DEDOS

Tomemos el ejemplo de la tienda H&M. Cada vez que diseña un nuevo conjunto, la compañía sueca puede elegir en el camino entre más de 700 fabricantes a nivel mundial. Trata de encontrar las habilidades necesarias, la proximidad geográfica y la capacidad para terminar el trabajo rápidamente. Y luego tiene a la planta en funcionamiento en cuestión de horas o días. O considere a Wipro Ltd., la firma de outsourcing de India. Se dedica a la ingeniería y al diseño, y en algunos casos, parte de sus honorarios se basan en el éxito que logra el producto.

Los clientes pueden mantener los precios bajos hasta que saben que tienen un éxito en sus manos. “Nuestros clientes están bajo mucha presión para lanzar al mercado sus productos de manera más rápida. Sus empleados centrales no son adecuados para esta tarea, así que buscan socios que lo puedan hacer por ellos”, dice Azim Premji, CEO de Wipro. Y luego está la tecnología. La internet se ha convertido en ubicua, por lo que las compañías se pueden conectar con el talento en cualquier lado, tan sólo en un instante, dentro y fuera de la compañía.

El software abierto a otras fuentes puede tomarse para convertirse en los cimientos de nuevos programas de software o de sitios en la web. Se pueden

JUGADA MAESTRA

Las compañías ya no se pueden dar el lujo de confiar en un producto popular para mantenerse a flote. Deben continuar lanzando nuevos productos y perfeccionando los antiguos con el objetivo de mantenerlos novedosos.

utilizar los algoritmos para dividir y lanzar información al mercado y ubicar nuevas tendencias.

Quizá, lo más importante, es que ahora las flotillas de las compañías aplican un enfoque gerencial, lo que hubiera sido una herejía hace una década: si no fracasas de manera ocasional, no te esfuerzas lo suficiente. Los directivos acostumbraban a intentar muchas cosas, esperando que algunas de ellas fracasen. No importa, siempre y cunado produzca una constate serie de éxitos. Incluso las derrotas pueden incrementar la reputación de una compañía por la innovación, si se les ve como excitantes experimentos. "No sólo está bien fallar; es obligado fallar", asegura Seth Godin, un experto en marketing y autor de muchos libros, entre ellos *Unleashing the Ideavirus*.

Virgin ha cosechado su parte de fracasos. Un ejemplo: formó Virgin Electronics en julio de 2004 y sólo vendió un modesto número de reproductores digitales de música en esa época de vacaciones. Branson, que abandona un negocio tan rápido como cuando entra, cerró sus operaciones en marzo de 2005. Probablemente, Google Inc., sea el mayor ejemplo de la nueva filosofía. La empresa lanza un producto tras otro. Más de 100 en los últimos cinco años. No todos toman vuelo; uno que no lo hizo es Froogle. El sitio de compras comparativas. Marisa Mayer, que ayuda a guiar a la compañía por el camino de las innovaciones, dice que Google quiere intentar nuevas cosas y ver qué es lo que tiene eco entre los consumidores. Este enfoque, dice Mayer, "te libera del miedo".

En este mundo de posibilidades, los retrasos terminan convirtiéndose en pérdidas. Las compañías más agresivas aprovechan la ayuda externa para lanzar nuevos productos o usan la web para sacar ideas de genios desconocidos que abundan en Bangalore o Beijing. Los rivales deben hacer lo mismo o se rezagarán. El negocio de los celulares es sólo un sector donde la competencia es más intensa que nunca. Hace un año Motorola lanzó al mercado el modelo RAZR, su ultradelgado teléfono con cámara y reproductor musical. Siete meses después, Samsung Group respondió con el modelo Blade.

Ante ello, el primero de febrero, Motorola regresó al ring con el SLVR, un teléfono que es aún más flexible que su predecesor.

"Es como tener un popular club nocturno. Tienes que mantenerte abriendo nuevos. Para mantenerte cool, debes apresurarte", dice Michael Greeson, presidente de investigación de mercados del Diffusion Group Inc.

Por supuesto que una mayor tolerancia para el fracaso no significa ignorar los riesgos. En ciertos sectores, una serie de derrotas pueden significar problemas.

Mientras que compañías de consumo de electrónicos lanzan nuevos productos a un paso frenético, la totalidad de la industria apenas genera una pequeña ganancia. "Si no eres rápido, estás muerto. Pero si tampoco eres bueno, sigues muerto", dice George Bailey, un consultor de IBM Business Consulting Services.

Sin embargo, optar por no hacerlo ya no es una opción. Para acelerar los ingresos y las ganancias, las compañías deben introducir más productos y entrar en nuevos mercados. Probablemente existen tantas recetas buenas para las innovaciones a tiempo como compañías exitosas. Ningún modelo funciona en todas las industrias, o en todas las compañías que operan en un sector. Sin embargo, cuando *BusinesWeek* rastrea a docenas de compañías para ver cómo hacen las cosas rápido, surgen los socios. Aquí están algunas de sus mejores prácticas para realizar el viaje desde el concepto hasta el mercado.

> **JUGADA MAESTRA**
>
> Por lo general, los vendedores tradicionales de ropa diseñan artículos por lo menos con seis meses de antelación. Pero H&M, la tienda de modas con sede en Estocolmo, es capaz de colocar su ropa en las tiendas en tan poco tiempo como en tres semanas. Su secreto: la organización es plana. El personal a cargo de cada colección sigue de cerca las tendencias y tiene el poder de moverse rápidamente a nuevas ideas.

ENCUENTRE NUEVAS FORMAS DE UBICAR ÉXITOS

No obstante que los grupos focales y la investigación de mercado son herramientas útiles, no son suficientes. Por ello, las compañías han elaborado nuevas técnicas para darle utilidad a las grandes ideas. La tienda de electrónicos Best Buy Co., ha comenzado a platicar con inversionistas para encontrar en qué nuevas líneas trabajar. Procter & Gamble Co. utiliza redes en línea para entrar en contacto con cientos de expertos a nivel mundial, lo cual le ayudó a producir 100 nuevos productos en los dos últimos años. Un ejemplo: detectó un profesor en Bologna, Italia, que había inventado un método de inyección de tinta para imprimir imágenes comestibles en los pasteles. P&G lo utilizó para crear las papas fritas Pringles con bromas y retratos impresos en ellas, lo cual elevó las ventas de Pringles a dos dígitos.

"Eso fue extraordinario. Encontramos una solución lista para aplicarse en el mercado", dice Larry Houston, vicepresidente de investigación y desarrollo de P&G. El producto salió en un año, en lugar de los dos o tres que se acostumbraban.

MANTENGA ÁGIL A SU EQUIPO DE LANZAMIENTO

Todo el mundo sabe que burocracia significa matar las nuevas ideas, pero aun así, la mayoría de las compañías todavía insisten en forzar a los productos innovadores y a las operaciones conjuntas a que se sometan a presentaciones y revisiones. No

JUGADA MAESTRA

En 37signals, una firma de software de Chicago, ser grande no necesariamente significa ser mejor. Las buenas ideas pueden quedarse atrapadas en cuellos de botellas en las grandes organizaciones burocráticas. Por ello, 37signals, de manera deliberada, mantiene un staff reducido porque ello le permite responder rápidamente a los cambios del mercado. Las grandes compañías, como la franquicia de restaurantes Raving Brands, pueden obtener nuevos conceptos si trabajan con equipos pequeños.

es así en Raving Brands, una franquicia de comida casual con sede en Atlanta. El CEO Martin Sprock habla rapidísimo y lanza conceptos así de rápido. En los anteriores cinco años, Sprock ha dado a conocer seis ensaladas, entre ellas la francesa, la mexicana, la fusión asiática y la gourmet, y ya tiene otro concepto en camino. Por lo general, Raving Brands tarda de la generación del concepto, hasta la apertura, un año. Algunos franquicitarios emplean dos años o más.

Es una compañía que se parece al escuadrón SWAT, pero en pantalones y playeras tipo Polo. Sprock se reúne con cuatro o cinco socios senior cada lunes para arreglar problemas y hablar sobre nuevas ideas. No existe una oficina corporativa, por lo que se reúnen en uno de los restaurantes.

Puede llegar con un nuevo concepto. (La idea del gourmet de ensaladas surgió al ver que se preparaban elegantes ensaladas para trabajadores de una oficina grande en Nueva York). Allí intercambian ideas. Luego se dividen para manejar sus especialidades, dígase recetas o bienes raíces. Si alguien necesita una rápida aprobación, le habla a Sprock. “Nos enorgullece movernos rápidamente y no tener un comité sentado y planeando cosas”, comenta.

ROMPA SUS REGLAS NO ESCRITAS

Cada compañía tiene las suyas. Son esas muletas mentales que dicen “ésta es la manera en que hacemos las cosas porque es la forma en la que siempre las hemos hecho”. Por cuestiones de rutina, eso está bien. Pero no cuando se trata de crear algo nuevo y rápido. No hay una industria más formal que la del vino. Jackson Enterprises, de California, no era la excepción, hasta que a finales de 2004, tuvo que sucumbir para enfrentar un enorme exceso de vino a nivel mundial. En lugar de verter el jugo al drenaje, la compañía, conocida por su marca Kendall-Jackson, decidió hacer casi todo de manera diferente. “Rompimos absolutamente con todas las reglas no escritas”, dice Laura Kirk Lee, la experta en marketing que dirigió esta campaña.

Creó dos marcas completamente nuevas en cuestión de semanas. Ayudados por la firma de diseño IDEO Inc., Jackson Enterprises, reunió al personal de todas las áreas del negocio para tener una larga sesión de lluvia de ideas fuera de las oficinas, la primera de la compañía, que por cierto, sorprendió a los gerentes. En

diciembre de 2004 todo el grupo partió hacia Palo Alto, a dos horas en coche de la oficina corporativa de la compañía, en el condado del Vino, para realizar una serie de ejercicios de expansión mental. IDEO hizo cualquier clase de cosas para ofrecer puntos de vista frescos en las pláticas, incluyendo invitar a los estudiantes de Standford con ningún antecedente en vinos para que participaran. Para Lee, una de las lecciones principales fue hacer prototipos rápidamente, arreglar pronto y de manera conjunta modelos ásperos de conceptos vinícolas para que el grupo se diera cuenta del aspecto que podrían tener.

El equipo salió de la maratónica sesión con diez locas ideas, y luego las redujeron a dos, de las menos locas. Una, a la que la abogada corporativa Tiffanie Di Liberty la llamó "Wine Block", era la primera botella de vino en caja para la compañía. Éstas eran elegantes cubos de 1.5 litros, diseñados en empaques de perfumes. El segundo era "Dog House". Estas botellas tenían tapas que se abrían cuando se las hacía girar y el dibujo de un perro aletargado en la etiqueta. El precio es de 6.99 dólares, la mitad de una típica botella de Kendall-Jackson. Otra salida: para tener el vino listo para su entrega en abril de 2005, utilizaron una planta embotelladora móvil instalada en un camión en la parte posterior del estacionamiento.

Los resultados han tenido un grato aroma. Jackson esperaba vender 10 000 cajas de cada una. En cambio, ambos rompieron la barrera de los 100 000 estuches. La compañía tenía una asociación en puerta, aún más audaz, pero que por ahora es sólo secreto.

JUGADA MAESTRA

Estos días, los grupos focales y la investigación de mercado no son herramientas suficientes para que las compañías continúen floreciendo. Procter & Gamble observa hacia el exterior de la compañía y aprovecha la internet para encontrar innovadores, mientras que Best Buy está alcanzando a los que se inician en Silicon Valley, y ha formalizado proyectos conjuntos con empresarios para ofrecer nuevos productos al mercado.

DÉLE EL TRABAJO A LOS ESPECIALISTAS

Las compañías de outsourcing no sólo hacen las cosas a un menor precio, sino que las hacen más rápidamente y mejor. Tome de referencia el negocio de los celulares. Lo que está de moda en ese negocio cambia tan rápido como la moda de ropa, por lo que las compañías deben presentar un flujo constante de nuevos diseños. El problema es que, por lo general, se necesitan de 12 a 18 meses para desarrollar un teléfono desde sus inicios. Ésa es la razón por la cual las compañías de telefonía celular, tanto las líderes con las que compiten con ellas, aprovechan organizaciones como Cellon Inc., con base en San José, California, para diseñar algunos o todos sus modelos.

JUGADA MAESTRA

Es común que las compañías recaigan en viejos hábitos y en antiguas maneras de pensar. Para evitar esa trampa, haga una sesión de lluvia de ideas fuera de las oficinas y/o con personas externas a la compañía. Cuando las empresas de Jackson enfrentaban un exceso de vino, utilizó el método de generar dos nuevos y exitosos conceptos para vender vinos.

Cellon no espera a que los clientes los llamen para empezar su diseño. La empresa tiene media docena de diseños básicos que rápidamente puede adaptar para algún cliente en particular. Estos diseños incluyen los chips y los circuitos para conectarse a varias redes y combinaciones de su contenido. Cellon, con operaciones en China, trabaja con fabricantes cercanos para preparar sus diseños de producción. Emplea seis meses para ir del diseño al mercado. Eso es crucial. La vida útil de un modelo de celular es ahora de alrededor de 9 meses. Si se emplean 18 meses para diseñar un producto, éste será obsoleto antes de que se lance al mercado. En 30 años, 30 millones de celulares diseñados por Cellon se han vendido a compañías como Haier, Royal Philips Electronics, UTStarcom, y algunas marcas líderes que no se nos permite mencionar.

UNA VEZ QUE LO HAGAS BIEN, REPÍTELO

En 1999, Virgin empleó seis meses para lanzar su primer servicio de telefonía móvil en Gran Bretaña. Ese escaso tiempo se debió, principalmente, a que la compañía se arregló con el proveedor de servicio de telefonía celular para utilizar una red existente, en lugar de gastar el tiempo y el dinero que necesitaría para construir su propia red. Desde entonces, Virgin ha iniciado su servicio de telefonía en tres países utilizando el mismo modelo, y este año espera lanzarlo en otros tres. Debido a que utiliza los sistemas de conexión inalámbrica de otras compañías, Virgin se puede concentrar en el marketing y el servicio al cliente, que es lo que hace mejor. "Es una plantilla. Nos extendemos en un nuevo país cada cuatro o cinco meses. Es rápido y directo", dice Will Whitehorn, director de desarrollo de la empresa.

JUGADA MAESTRA

Con frecuencia, las compañías prósperas repiten sus éxitos al utilizar la misma tecnología o modelo de negocio en nuevos mercados. Virgin lanzó un servicio móvil en Inglaterra, y luego utilizó la misma plantilla en otros tres países.

Rápido y directo suena bien, pero no es un reclamo que muchas compañías puedan satisfacer. Mientras algunas organizaciones han acelerado su innovación y la formación de nuevos negocios, son tan sólo las excepciones. La mayoría sigue empantanada en la burocracia y en las viejas maneras de hacer las cosas. Ésa es la fórmula para crear problemas. "Hay dos clases de negocios: los rápidos y los muertos", advierte el analista Bruce

Richardson, de la consultoría en tecnología AMR Research Inc. Es probable que esta frase sea una exageración. Pero en una era en la que los alguna vez poderosos dinosaurios están luchando por sobrevivir, la oportunidad de ser rápido y directo quizá pronto… haya pasado.

JUGADA MAESTRA

Una forma de acelerar el proceso de desarrollo del producto es formar alianzas o dejarle las tareas de outsourcing a los especialistas. XM y Samsung se asociaron para producir un radio satelital portátil de ambas marcas, en tan sólo nueve meses. El diseñador de celulares, Cellon, diseña modelos para sus clientes, lo cual les permite producir teléfonos en sólo cinco meses.

NUEVOS RUMBOS

Se están tomando varias medidas para inocularle nueva vida a los negocios:

- Las compañías han aprendido a reducir los niveles en los que actúan los tomadores de decisiones, pues en ciertas ocasiones pueden aniquilar nuevas ideas o retrasar el proceso.
- Se maximizan las nuevas ideas si se reutilizan en mercados diferentes.
- En compañías grandes, pequeños equipos con “bardas” a su alrededor están en libertad de propagar nuevas ideas sin quedar atrapados en el papeleo.
- Se incrementa el uso de la internet para encontrar prometedoras innovaciones fuera de la compañía.
- Se evita el pensamiento para mantener el estatus quo dentro de la compañía, por medio de sesiones de lluvia de ideas fuera de la oficina.

Esta historia de portada de Steve Hamm, con la colaboración de Ian Rowley, apareció en la edición de marzo de 2006.

Punto de vista

LOS CINCO ERRORES MÁS COMUNES EN LA INNOVACIÓN

Cada compañía sabe cómo convertirse en más innovadora, pero pocas tienen la voluntad de realizar los cambios culturales necesarios para obtener resultados.

Existe un consenso creciente alrededor de lo que se necesita para ser realmente innovador. Lance algunos excelentes productos y servicios. Estimule a su personal para que tome riesgos. Comience con el largo y fuerte trabajo para crear medidas y procesos que ayuden a los empleados a comprometerse con las nuevas ideas. Eso es lo que hacen las compañías más innovadoras del mundo. Pero sólo saber cómo hacer algo, no significa que usted lo hará.

Todos sabemos la clase de ejercicio y la dieta que se necesita para desarrollar abdominales fuertes y bien marcados. A pesar de que muchos de nosotros quisiéramos vernos musculosos y en forma, es difícil mantener un régimen de constantes ejercicios abdominales y alimentos bajos en calorías por muchos años. Pasa lo mismo con la innovación. Todo el mundo sabe cómo convertirse en innovador, pero raramente desea emprender la clase de cambios culturales que son necesarios para lograr resultados significativos. Sin mayores consejos que estimulen la acción, muchas compañías siguen cometiendo los mismos errores cuando tratan de generar innovación.

EXCESO DE INICIATIVAS PILOTO

"Seremos más innovadores si hacemos más sesiones de lluvia de ideas".

En un intento por tomar acciones de manera rápida, algunas compañías inician proyectos que se enfocan en una sola idea de producto o una prometedora oportunidad a corto plazo. De manera alternativa, se apegan a una sola técnica como a la etnografía o la lluvia de ideas. Sin embargo, para la mayoría de compañías la escala del efecto que se requiere es demasiado masiva para depender de un solo enfoque.

Cuando reconocen el error, las compañías exitosas, como Procter & Gamble, adoptan un enfoque de portafolio de innovaciones, es decir, trabajan con múltiples consultores y métodos para que el proceso de innovación se convierta en una serie de múltiples experimentos. Así pueden llegar a comprender mejor no sólo qué métodos y socios son los que funcionan, sino cuáles lo hacen mejor con la cultura que priva en la organización.

FASCINACIÓN ENFERMIZA POR EJEMPLOS CARISMÁTICOS ÚNICOS

"Steve Jobs es muy cool: necesitamos ser como él".

Es difícil tener una conversación sobre innovación sin invocar los nombres de carismáticos visionarios como Richard Branson o Steve Jobs. Virgin y Apple, junto con Nike, Starbucks y otros consentidos de los medios producen excelentes historias. Desafortunadamente, también sirven como pésimos modelos para el resto de nosotros.

Tentadores como son, a menudo esos casos dependen de la clase de líder de negocio que, para bien o para mal, no existe en la mayoría de compañías. Si usted trabaja para Steve Jobs, la innovación parece algo natural. Si no trabaja para él, la única lección útil parece ser renunciar a su actual trabajo e irse a Apple.

INCORRECTA APLICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE OTRAS COMPAÑÍAS

"P&G utiliza una estrategia de 'conectar y desarrollar', así que nosotros también lo deberíamos hacer".

Puede ser más ilustrativo, pero igualmente peligroso, emular los enfoques de otras compañías. Recientemente, P&G ha recibido mucha atención debido a su estrategia de "conectar y desarrollar", a través de la cual la compañía llega a prometedores emprendedores, científicos y consumidores con la esperanza de concretar las ideas que éstos le presenten. IBM recibe elogios similares por sus experimentos con la "innovación abierta". Esas estrategias son mucho más útiles que las que confían en personas carismáticas.

Al mismo tiempo, estos enfoques resultan porque están diseñados para adaptarse a las condiciones de las compañías en cuestión. "Conectar y desarrollar"es una maravillosa estrategia de P&G por lo que la empresa es, las categorías en las que opera y los sistemas estructurales y el ADN de la compañía. Sólo porque algo es bueno para P&G no significa que será bueno para el resto de las empresas. La aplicación mecánica de métodos inapropiados ha llevado al fracaso a más de un programa innovador.

EL DESCENSO AL CICLO DE AUTORRECRIMINACIÓN

"Nuestra gente no es lo suficientemente creativa".

Echar una mirada a fuentes externas de inspiración algunas veces puede tener consecuencias adicionales no buscadas, si la firma decide que no está al nivel de los casos de estudio externos. No es inusual que los equipos de planeación de innovación tomen como referencia a otras compañías, sólo para descubrir que sus problemas son insuperables. Como es obvio, probablemente estén mirando en el lugar equivocado.

Compañías como 3M están regresando a las prácticas que las han hecho excelentes en el pasado. Es una forma generalizada de lo que los expertos organizacionales llaman encuesta agradecida: investigue dentro de sí mismo en busca de momentos de grandeza, determine qué actividades los propiciaron y luego encuentre la manera de hacer más de lo mismo. Prácticamente ninguna compañía de Fortune 500 llegó adonde está por accidente. Líderes inteligentes aprovechan las fortalezas y capacidades de la organización para crear enfoques sostenibles para el crecimiento que son apropiados a sus culturas.

RESIGNARSE A CAMBIOS SUPERFICIALES

"Simplemente pintemos las paredes de púrpura".

Quizá las más deprimentes de todas son las compañías que se alejan de las mejoras estructurales significativas a favor de los cambios superficiales. Después de tomar de referencia a varias compañías de Silicon Valley, una firma se dio cuenta de que muchas de las que admiraba tenían paredes púrpuras y amarillas. Los miembros del equipo regresaron y pintaron las paredes de sus oficinas del mismo color, pensando que ello incrementaría su nivel de innovación. A pesar de que el color puede influir en el comportamiento, y hay algo importante que decir sobre el efecto del ambiente en la creatividad, esas iniciativas, por sí solas, por lo general no son suficientes para cambiar el ADN de la organización.

CAMBIO DE JUEGO

Han pasado unos años de la moda pasajera de la innovación, y la conversación alrededor del espacio está cambiando. Algunas compañías, como General Electric, se divirtieron con algunos éxitos rápidos, cosechando los frutos que tardaban en madurar frente a ellos, y avanzaban a lo que sigue. Otras compañías, como Ford, se han cubierto a sí mismas de terminología de innovación, sólo para seguir haciendo negocios de la misma manera en que lo han hecho siempre.

Las compañías han comenzado a darse cuenta de la mayor energía de su esfuerzo de innovación, pero ya no están en las portadas. Más allá de la mirada pública, las compañías como Hewlett-Packard han seguido escarbando profundamente y están haciendo el largo y duro trabajo de transformarse en líderes innovadores a largo plazo. Han descubierto que el guión de la innovación no es un misterio. Simplemente requiere de un mayor tiempo y muchos cambios para lograrlo. Ésa es la razón por la cual en estos momentos estamos descubriendo quién tiene el juego y quién quiere reclamar el título de innovación para verse bien.

Este artículo de Dev Patnaik apareció el 19 de octubre de 2007.

HACER PAGOS EN LÍNEA

Hay interesantes noticias desde Europa sobre contenidos en la red y los modelos de negocio fundamentales, junto con la continuación de mantenerlos libres de pago. Aquí están tres ejemplos.

Daniel Schneidermann piensa lanzar un show de TV en línea que será el primero en el mundo en ser apoyado por sus suscriptores, en lugar de la publicidad de diversas entidades.

Es probable que Schneidermann sea un desconocido para la mayoría de las personas fuera de Francia, pero en su país es un famoso crítico de cultura titular del show de TV *Arrêt sur Images*, que se traduce como *Freeze-Frame* (Toma congelada), programa muy respetado sobre análisis de los medios. Su rol como guardián de los guardianes le ha ganado una gran cantidad de seguidores, así como muchos enemigos en las salas de prensa. En junio pasado, bajo el pretexto de implementar la supervisión de sus programas, France5, un canal público, sacó del aire el programa de Shneidermann. En un mes, 185 000 seguidores firmaron un documento de protesta.

Más de 15 000 de esas personas han aportado dinero para respaldarlo, y prometieron pagar 30 euros (46 dólares) por año como suscripción a su nuevo show en línea, llamado *@rretsurimages*, que empezó el 7 de enero de 2008. La campaña de suscripción continúa para lo que será un show semanal complementado con noticias diarias, blogs y una sección general de noticias.

Schneidermann no es una persona fácil: está en el límite de lo malhumorado, pero es parte de su trabajo. Y lo hace bien, lo que es, por su puesto, la parte central de su atractivo: contenido único de alta calidad. En el sitio arretsurimages.net, que en la actualidad es algo más que un blog, diariamente diseca las contorsiones de la prensa francesa a la vez que trata de no poner tanta atención en una carta fotografiada a la distancia en manos del presidente Nicolas Sarkozy. La carta parece una nota de amor, pero ése no es asunto de Schneidermann. Su atención se concentra en el trato que le dieron los medios a esta fotografía. En su análisis se destaca la razón por la cual un periódico la publicó sólo después de sacarla del papel que sostenía Sarkozy con el photoshop.

LIBRE POR UN RATO

El *London Financial Times* no está listo para deshacerse de la idea de que la gente pague por su servicio de noticias y análisis en línea. Pero parece que ha aprendido una lección de la reciente decisión del New York *Times* de terminar con su sección de contenido Premium TimesSelect.

El periódico de negocios británico trata de encontrar una manera de obtener el dinero de los suscriptores, al mismo tiempo de asegurarse de que su contenido logre el mayor efecto posible. A mediados de octubre, el *FT* presentará un esquema de cobro novedoso: los artículos e información serán gratis para los usuarios hasta 30 consultas al mes. A partir de esa cantidad se les pedirá que se suscriban para tener acceso a más material. Si esta innovación no suena particularmente vanguardista, considere esta motivación: el cambio obligará a los bloggers y a quienes agregan noticias a enlazar el material que previamente estaba disponible sólo para los suscriptores.

A pesar de los cerca de 10 millones de dólares que TimesSelect generaba, el *New York Times* había descubierto un par de costos mayores escondidos cuando puso a sus mejores columnistas detrás de una muralla de pagos: al hacerlo reducía la oportunidad de que fuesen encontrados por buscadores en línea y personas que agregan noticias en línea (los expertos de la red lo llaman GoogleJuice) que los sacan de importantes porciones de las conversaciones del público, lo cual reduce el grado de influencia del periódico. El *FT* trata de no repetir el error.

RÓBESE ESTE CD

El evento musical de esta temporada será el lanzamiento del nuevo álbum del grupo Radiohead, *In Rainbows*. En parte se debe a la música de una de las bandas más innovadoras, pero también a la manera en que el grupo desea lanzarlo.

In Rainbows estará disponible sólo a través del sitio web de la banda (inrainbows.com). Los consumidores colocan los archivos digitales en su "canasta de compra" y cuando llegan a la página de pagos aparece un signo de interrogación en el lugar del precio que dice: "Depende de ti, tú pones el precio, y es totalmente aceptable que el precio sea cero". (Puede hacer una preorden. Las descargas estarán disponibles el 10 de octubre).

En el sitio también se puede comprar la versión en CD de In Rainbows: una caja que contiene el nuevo álbum en CD; el nuevo álbum en dos discos de vinilo; un segundo CD con más canciones nuevas, fotografías y un librito con buenos diseños y uno con las letras de las canciones. Además, la descarga es gratis. El diseño es de Stanley Donwood, un antiguo colaborador de Radiohead. Las cajas, que tienen un precio de 40 libras (85 dólares), incluyen el envío, y comenzarán a enviarse alrededor del 3 de diciembre.

MODELO EXPERIMENTAL DE NEGOCIO

Radiohead no necesita de disquera, lo cual permite a las personas descargar su música por el precio que quieran (sin protección de derechos de autor), pero luego les ofrecen a un precio elevado un sofisticado e inesperado disco de vinilo, un paquete con varios productos que podría ser un artículo de colección. Lo de sin disquera realmente no es una sorpresa, ya que el contrato de la banda con EMI expiró después de su último disco de 2003. Muchos pensaron que el siguiente álbum de Radiohead se lanzaría a través de iTunes o cualquier otra tienda establecida de música en línea. Que la banda incluso se saltaría ese paso, que lo haría de manera independiente y que llegaría directamente a los fans: ésa era la sorpresa.

Aquí, el modelo de negocio es materia de pura experimentación, pero desafía la mayoría de aspectos del modelo de la industria musical actual. Al ceder la música digital, el grupo lo hace barato y espera que eso eleve las ventas de la caja de CD y de los boletos de los conciertos (por cierto, el negocio de los conciertos está en ascenso).

DESHACERSE DEL INTERMEDIARIO

Parece que Radiohead ha hecho suya una declaración que hace algunos años emitió el vocalista Thom Yorke a la revista *Time*: "Me agrada la gente que trabaja en nuestra compañía disquera, pero ha llegado el momento de preguntarse por qué alguien necesita de una".

Este enfoque podría funcionar bien para estrellas famosas con una gran base de seguidores. Hace unos meses, el cantante Prince regaló su álbum como un encarte en un periódico de Gran Bretaña. La industria musical y los dueños de las tiendas protestaron, pero el truco ayudó a vender las 21 fechas de sus conciertos en Londres.

Pero podría tomar más tiempo para que la industria musical funcionara en estos ramales de estos enfoques innovadores sobre la distribución de la música: de todos los músicos y de los jóvenes artistas prometedores. Por ahora, vaya a la internet, ponga su precio y disfrute de la música.

Este artículo de Bruno Giussani apareció el 8 de octubre de 2007.

Punto de vista

LA REVOLUCIÓN CULTURAL EN HP

En las instalaciones de Hewlett-Packard en Page Mill Road, en Palo Alto, California, en el sótano ubicado debajo de las oficinas meticulosamente preservadas de los fundadores William Hewlett y David Packard, se encuentra un cuarto cavernoso en el que se siente el ambiente de una fuga caótica. Mesas y sillas están esparcidas por todos lados, y una pantalla gigante improvisada abarca toda la pared, e incluso cubre una esquina. Los proyectores de HP, elaborados para las presentaciones corporativas, están agrupados en un lugar para proyectar enormes imágenes de videojuegos sobre la pared. Las escenas de tamaño natural son tan reales y detalladas que casi se las puede sentir como si realmente estuviera en un enloquecedor juego de NFL o en la batalla Halo 3.

Esta sala de juegos es la clase de lugar en la que se espera encontrar a jóvenes programadores pasando un buen rato, animados con un refresco de limón y tratando de generar ideas para una nueva web en tercera dimensión o la próxima generación de medios sociales. Es una cultura de negocios diferente de la que se encuentra en los cubículos grises, donde trabaja la mayoría de ingenieros, en el resto del edificio. Esa área con un ambiente de juego es crítica para el futuro de HP. El espacio —y el sistema de proyección, en sí mismo, un prototipo— es un producto de la Oficina del Programa de Innovación, establecida en 2006 para ayudar al gigante de la información tecnológica a comprar empresas ágiles recién fundadas para su enorme Grupo Personal de Sistemas, que fabrica PC, aparatos móviles y estaciones de trabajo. La esperanza es inyectar grandes dosis de elementos creativos de pequeñas compañías directamente a la cultura de HP.

En los últimos dos años HP ha aprendido algunas lecciones importantes en cuestión de adquisiciones: cómo desarrollar productos cool con altos márgenes que sean atractivos para los nuevos grupos de consumidores, como los fanáticos de los videojuegos; cómo utilizar medios sociales para realizar investigaciones relacionadas con consumidores basados en la web; y quizá lo más importante, cómo inspirar a los ingenieros en los laboratorios de HP para que cambien más rápidamente los conceptos por productos.

La cultura de HP ha estado en problemas en años recientes. El estilo de la empresa, su código gerencial, alguna vez fue el modelo de innovación en Silicon

Valley. Los altos directivos convivían con empleados de menor nivel para descubrir nuevas ideas. Por décadas, el enfoque de ingeniería que condujo a la compañía generó un flujo de productos populares, utilitarios y accesibles, hasta que se convirtió en sinónimo de complacencia y altos costos. Carleton "Carly" S. Fiorina llegó como CEO en 1999 y trató de reventar esa cultura. Su estrategia enfocada en el marketing generó fuertes ventas, pero desmoralizó a los empleados. Mark V. Hurd, quien la reemplazó en 2005, ha trabajado para reestablecer la tradición y revigorizar a los 30 mil ingenieros de la compañía.

El problema es que reestablecer el estilo de HP quizá ya no sea suficiente. La vieja estrategia era que los ingenieros crearan tecnologías y productos, y luego esperaran que los clientes los compraran. Sin embargo, en los últimos cinco años, los negocios de la compañía —computadoras, impresoras y máquinas de formación de imágenes, aparatos de almacenamiento y servidores, así como los de Dell, Cisco y Yahoo!— han cambiado su enfoque de desarrollar tecnologías cool a elaborar productos que los clientes quieren. "Estábamos perdiendo el ADN de una organización que tenía el dedo puesto en los deseos de los clientes", dice Phil McKinney, un CTO del Grupo de Sistemas Personales y jefe de la oficina de innovación.

Ahora HP trata de comercializar PC amigables, no sólo rápidas y poderosas. Su slogan: "La computadora de nuevo es personal". Ya no sólo es vender impresoras rápidas, sino comunicar buenas experiencias de impresión. Pero cambiar el enfoque que tenía en la tecnología hacia uno orientado al consumidor, resulta difícil para los 156 mil miembros de la compañía, que incluyen un pequeño ejército de ingenieros convencidos de que ellos están en lo correcto.

Entra la PV Voodoo. La sala de juegos de HP fue creada por el hombre Voodoo, Rahul Sood, cofundador de la nueva empresa de 30 personas, con sede en Calgary, Canadá, una marca de culto entre los jugadores. Sood, de 35 años, es actualmente el CTO de la nueva unidad de negocio global de juegos de HP.

El gigante tecnológico lanzó Voodoo porque ésta es una famosa compañía de videojuegos con devotos seguidores de sus elegantes ofertas. Desde PC con un color rojo lápiz labial, hasta otras especialmente diseñadas de 50 000 dólares, adornadas con piel y joyas. Las máquinas tienen paneles recortados que revelan su complejo interior; las típicas unidades de Voodoo están muy alejadas de los estilos tradicionales de las cajas grises que vende HP. El mismo Sood es un jugador apasionado, que comenzó su organización con su hermano para fabricar mejores máquinas para él y sus amigos. Jugadores, no técnicos, dirigen el negocio. En Voodoo, "tomamos la máxima lista de deseos de los consumidores y la mandamos a la línea de productos", dice Sood, quien tiene un corte de pelo en piquitos, engrasado y modernos lentes rectangulares. Ahora trata de inculcar ese ADN

centrado en los clientes a los 600 ingenieros e investigadores que habitan en los enormes laboratorios de investigación de la compañía.

"La primera vez que caminé por los laboratorios de HP pensé que todo el mundo era más inteligente que yo. Ellos saben más de tecnología y los fundamentos de la investigación. Pero yo traje una perspectiva completamente diferente. Ellos no saben qué juegos quiere o necesita la gente… Nadie en HP se lo había preguntado antes".

Así que, ¿cómo está cambiando Voodoo con su proyecto inicial de la unidad de innovación a su nuevo familiar? El primer fruto de la adquisición, la PC HP Blackbird 002, estaba disponible para preórdenes en línea en septiembre, y llegó a las tiendas ese mismo mes. La PC fue diseñada originalmente por un taller externo, pero HP desechó el plan y la rediseñó después de firmar el trato. Tiene toques distintivos de Voodoo —algo distinto de HP— como un diseñado panel negro metálico con elegantes dibujos geométricos, y un sistema de enfriamiento líquido que elimina el ruido distractor de los ventiladores. Es tan amigable que los clientes que quieren adaptarla por sí mismos pueden hacerlo sin utilizar herramientas. Se requieren 10 segundos para reemplazar o mejorar un disco duro de la Blackbird, una tarea que típicamente requiere de 30 minutos. Aunque es una PC de lujo (su precio va de 2 500 a 5 000 dólares) dirigida principalmente a los superfanáticos de los juegos, la máquina de alto rendimiento es codiciada, de acuerdo con información de la compañía, por editores de películas, animadores, especialistas en imágenes médicas, una compañía de energía, un cirujano plástico e incluso los SEAL de la Naval. Es una computadora rápida y poderosa con espacio para cinco discos duros, para acomodar mucho diseño en gráficos.

Curiosos ingenieros de HP, frustrados por no poder traducir sus ideas en productos rápidamente, han realizado innumerables peregrinaciones a la sala de juegos. La tensión entre los investigadores del chateo en los laboratorios de HP y los ingenieros y los hombres de traje es evidente. "Hay abundantes ideas en nuestros laboratorios, pero también una laguna entre los laboratorios y el desarrollo de productos", dice Patrick Goddi, un investigador senior. Antes de que la oficina de innovación fuera creada, comenta, "era difícil tener un sentido de dinamismo".

Goddi y otros investigadores, que son ávidos jugadores, visitan el salón de juegos en su tiempo libre. Después de escuchar sobre la velocidad (sólo tres meses) en los que Sood llevó el sistema de proyectores de una mera idea a un prototipo para mostrarlo en exposiciones comerciales, sintió una descarga de energía. Con renovada confianza persiguió un producto potencial dirigido a los jugadores basado en su actual proyecto, un servicio de mensajes de video llamado Conversa, una mezcla entre YouTube y el e-mail. "Rahul nos motivó para que construyéramos algo y que nos divirtiéramos al hacerlo", comenta. Goddi estaba

inspirado, dice, al desarrollar Conversa como una herramienta de red de relaciones sociales para juegos en línea.

Las empresas que comienzan le están proporcionando a HP un nuevo sistema de base de clientes, que acelera el desarrollo del producto en otras divisiones. Snapfish, un servicio en línea de intercambio de fotografías que adquirió HP en 2005 con más de 42 millones de miembros, inspiró un experimento llamado laboratorios Snapfish, que comienza este mes. Los miembros seleccionados votaron algunas propuestas que salieron de los laboratorios de HP y proporcionaron retroalimentación instantánea. Una idea que surgió de allí: un servicio que permita durante las conferencias cargar, manipular y archivar fotos de material para las juntas, e incluso escribir en pizarrones blancos y compartir todo ello con las personas que no estén presentes. (El jurado no ha decidido, pues aún no se han contabilizado los votos). Los laboratorios Snapfish han estimulado el índice de innovación enfocada en el cliente, porque los consumidores pueden sopesar desde un principio los probables productos de HP.

"Llevamos los proyectos recién salidos al mercado de manera más rápida", dice Patrick Scaglia, quien supervisa la estrategia del Grupo Imaging & Printing de la corporación. "Antes, esto era un reto", comenta. "Íbamos con una idea al año. Algunas veces empleábamos hasta 10 años para lanzar una buena idea (al mercado)".

El proceso de comprar empresas que comienzan le ha enseñado a HP algunas lecciones poderosas. Tome como ejemplo a Tabblo, adquirida en 2007. Es un servicio de impresión en línea que les permite a los miembros de sitios de medios sociales formatear contenidos tales como pinturas para que se vean mejor cuando se impriman. Los usuarios pueden, por ejemplo, crear sus propios diseños de postales. En octubre, Tabblo y HP anunciaron una asociación con Flickr, el popular sitio para compartir fotos y red de relaciones sociales, adquirido por Yahoo. Pero al concretar el trato, chocaron las culturas. Los abogados de HP "esperaban que todo lo que íbamos a hacer sería definido por los directivos de desarrollo del negocio, funcionarios financieros y abogados. Esperaban hablar sobre el contrato (asociación) en unos meses", dice el fundador de Tabblo, Antonio Rodriguez. "Pero estábamos acostumbrados a escalas de tiempo de días, no semanas o meses". Tabblo sorprendió a los abogados al firmar el contrato y liberar los servicios de Flickr en sólo seis semanas —vs. los tres o cuatro meses esperados— gracias a la relación casual entre los ejecutivos de Flickr y Tabblo, que no se perdieron en largas pláticas burocráticas. Fue una llamada de atención para HP. "Lo que ha sido dramático el año pasado desde que adquirimos Tabblo, es que de repente le hemos inyectado a HP una cultura de red que antes no tenía", dice Scaglia.

¿RESISTENCIA DE LA VIEJA GUARDIA?

A lo largo de Silicon Valley, las adquisiciones acostumbradas también están cambiando. En el pasado, por lo general las grandes compañías ya establecidas compraban ágiles empresas recién creadas, la mayoría de nuevas tecnologías y productos. Un modelo popular ha sido comprar empresas pero mantenerlas independientes para conservar su creatividad, como lo hacen Google y YouTube o News Corp. y MySpace. O Dell y Alienware, el rival de Voodoo en el mercado de los jugadores fanáticos de videojuegos.

Cuando las grandes corporaciones tratan de cambiar la forma en que fomentan la creatividad, por lo general no salen y compran nuevas compañías. Algunas veces, empresas como Xerox, Boeing e IBM crean equipos de "servicios de investigación y desarrollo" para ayudar a darle velocidad a las tecnologías innovadoras. Sin embargo, por lo general, estos grupos trabajan en proyectos independientes de políticas o estructuras a las que se deban adecuar. Otras compañías construyen unidades inversión de capital, como Intel Capital, que examinan y dan los fondos para el desarrollo de proyectos internos o externos. Pero estos negocios incubados permanecen aislados de las grandes corporaciones.

Lo que ahora hacen HP, Yahoo!, Cisco y otras compañías es diferente. Su nueva estrategia es de innovación vía absorción, lo que es algo difícil de hacer. "Es difícil inculcarle a la cultura adquirida la cultura meta", dice Saikat Chaudhuri, profesor asistente de administración en la Escuela de Wharton, quien ha seguido la táctica durante una década. Incluso McKinney, de HP, lo admite: "Las compañías tienen que darse cuenta de que no es un arreglo fácil. No es una reingeniería de un proceso de negocios. Es un cambio fundamental en la cultura de una organización".

HP ha adoptado muchas clases de innovaciones en los últimos años. La adquisición de Compaq, por ejemplo, cambió la naturaleza de su negocio. Las medidas de Hurd para elevar la eficiencia y reducir los costos cambiaron muchos de sus procesos. Ahora impulsa un cambio cultural. Y la compañía que comenzó como una historia prototipo de dos muchachos experimentando en un garage está tratando de ver al mundo a través de la mirada fresca de una empresa que comienza. De nuevo.

Este artículo de Reena Jana del 15 de noviembre de 2007 muestra cómo HP ha elegido el paso de la innovación apostándole a principiantes e inyectando su ADN dentro de sus operaciones.

Fuentes

FUENTES

Capítulo 1:	Steve Hamm, con Louise Lee y Spencer E. Ante, "Kodak's Moment of Truth", febrero de 2007; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_08/b4022048.htm?chan=search.
Capítulo 2:	Michelle Conlin, "No Schedules, No Meetings, No Joke at Best Buy", diciembre de 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013001.htm?chan=search.
Capítulo 3:	Jay Greene con Peter Burrows, "The Should of a New Microsoft", diciembre de 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_49/b4012001./htm?chan=search.
Capítulo 4:	Mara Der Hovanesian, con Emily Thornton, Stanley Reed y Joseph Weber, "JPMorgan's Grand Design", 28 de marzo de 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_13/b3926103_mz020.htm.
Capítulo 5:	Gail Edmondson, "BMW's Dream Factory", 2006;http://www.businessweek.com/magazine/content/06_42/b4005072.htm.
Capítulo 6:	Carol Matlack, Diane Brady, Robert Berner, Rachel Tiplady e Hiroko Tashiro, "The Vuitton Money Machine", 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_12/b3875002/.htm.
Capítulo 7:	Andy Reinhardt, " A Sea Change in Software at SAP", 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_28/b3942075_mz054.htm.
Capítulo 8:	Michael Arndt, "Why Kraft is on a Crash Diet", 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_48/b3910058_mz011.htm.

Capítulo 9: Tom Lowry, "Repositioning Any Brand with Pop Culture", 2007; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_13/b4027062.htm?chan=search.

Tendencias: Steve Hamm con Ian Rowley, "Speed Demons", 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_13/b3977001.htm?chan=search.

Punto de vista: Dev Patnaik, "Five Common Mistakes in Innovation", 19 de octubre de 2007; http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2007/id20071019_786269.htm.

Punto de vista: Bruno Giussani, "Making Online Pay", 8 de octubre de 2007; http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2007/id2007108_518727.htm.

Punto de vista: Reena Jana, "HP's Cultural Revolution", 15 de noviembre de 2007; http://www.businessweek.com/innovate/content/nov2007/id20071114_289027_page_3.htm.

COLABORADORES

SPENCER E. ANTE

Editor del departamento de computación de *BusinessWeek*. Es responsable de cubrir los temas de computación, como hardware, software, chips y servicios, con un enfoque en la compañía más grande de la industria de la tecnología, IBM. Anteriormente, el Sr. Ante fue editor del departamento de internet.

Durante los últimos ocho años, Ante se ha dedicado a escribir sobre tecnología y negocios. Antes de unirse a *BusinessWeek* en febrero de 2000, era un reportero que cubría temas de internet para *TheStreet.com*. Antes de ello era articulista de *Wired News*, columnista de *Business 2.0* y productor del NetCenter de Netscape.

Nativo de áreas cercanas a Nueva York y New Jersey, recibió su título de la Escuela de Negocios Kelley, de la Universidad de Indiana, y una maestría en Periodismo por la Universidad de California, en Berkeley.

MICHAEL ARNDT

Fue nombrado nuevo editor mensual de *BusinessWeek* Chicago en agosto de 2007, después de siete años en las oficinas de la revista en esa localidad, como corresponsal senior.

En *BusinessWeek* ha cubierto prácticamente cada sector de los negocios, desde las farmacéuticas y el cuidado a la salud hasta la fabricación de partes para aviones y la venta al público y comida rápida. También ha editado varias secciones para la revista.

Antes de entrar, a inicios del año 2000, Arndt fue editor de negocios en el *Chicago Tribune* por cinco años, en donde supervisaba un staff de dos docenas de reporteros. Además, fue responsable directo de la sección dominical de negocios del periódico. También fue corresponsal en jefe de economía del citado medio en su oficina de Washington D.C., de 1990 a 1995. Se convirtió en reportero de negocios en 1987 después de siete años como reportero metropolitano de la ciudad y sus suburbios. Durante su carrera en el *Tribune*, reportó desde México, Rusia, Candá y Japón. Su primer trabajo en Chicago fue en la ahora desaparecida oficina del City News.

ROBERT BERNER

Es corresponsal de *BusinessWeek* en Chicago, encargado de las tiendas minoristas.

Antes de integrarse a *BusinessWeek*, Berner escribió para el *Wall Street Journal*, en donde realizaba la cobertura de tiendas, farmacias, dulcerías y compañías de alimentos. En 1985 comenzó su carrera como reportero de *Bennington Banner,* de Vermont, y después en el *Patriot Ledger.* Es egresado del Colegio Oberlin.

PETER BURROWS

Es redactor senior de *BusinessWeek*, un puesto del que se hizo cargo a principios de 2007. Ha sido miembro de la revista de la oficina en Silicon Valley desde 1995, cubriendo varios segmentos de tecnología de punta, incluyendo computadoras, redes y medios digitales. De 1993 a 1995 fue corresponsal en la oficina de Dallas, en donde cubría tecnología y el sector energético.

MICHELLE CONLIN

Es editora del departamento de Vida y Trabajo en *BusinessWeek*. Es coeditora del artículo de portada en *BusinessWeek* ganador de premios sobre la Iglesia católica. Antes de *BusinessWeek*, escribía para Forbes. Fue corresponsal del *Philadelphia Inquirer*. Conlin es egresada de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia, en donde recibió el premio Richard T. Baker por el mejor reportaje impreso.

GAIL EDMONDSON

Cubrió los negocios europeos como corresponsal senior de *BusinessWeek*, en la oficina de Frankfurt. Antes fue jefe de oficina en Roma, cargo que asumió en octubre de 1999.

En 1994, fue designada como corresponsal europea en tecnología, con sede en París, en donde era responsable de cubrir las compañías y tendencias tecnológicas a lo largo de Europa. Edmonson se convirtió en jefe de oficina de París tres años más tarde. Además, tiene un título en Estudios Estadounidenses por la Universidad de Cornell, y una maestría en Comunicaciones por la Universidad de Stanford. Ganó una beca que ofrece la empresa Bosch, fabricante alemana de equipo para autos, que le otorga a 15 "futuros líderes de América" la oportunidad de obtener una completa comprensión de la cultura alemana, su sociedad y sus negocios. También recibió un reconocimiento de la Escuela de Periodismo de Negocios Amos Tuck por una serie de indicadores económicos.

BRUNO GIUSSANI

Escritor suizo, empresario de tecnología, organiza conferencias y es autor de "Roam: Making Sense of the Wireless Internet". Tiene un blog en http://www.LuchOverIP.com.

JAY GREENE

Ingresó a *BusinessWeek* en enero de 2000. Comenzó como miembro de la oficina de San Mateo, California, con sede en Seattle. Un año después abrió las dos oficinas de corresponsales en Seattle y se convirtió en el jefe de ellas. Además de supervisar la oficina, es responsable de la cobertura de temas en tecnología en la zona noreste del pacífico.

Greene ha sido reportero de una amplia gama de publicaciones. Antes de unirse *BusinessWeek*, era reportero de Microsoft para el *Seattle Times*. También trabajó como reportero de negocios para el *Orange County Register*, en Santa Ana, California, donde cubrió servicios de salud. Antes fue un reportero de cine y finanzas para Variety, en Los Angeles, California, cubriendo la industria del entretenimiento. También fue reportero de negocios del *Plain Dealer*, en Cleveland, Ohio, el *Daily News* en Los Angeles, California, y el *Press Enterprise*, en Riverside, California.

STEVE HAMM

Es redactor senior de *BusinessWeek*, y es parte del equipo de tecnologías de información. También escribe un blog para *BusinessWeek* Online, Bangalore Tigers, acerca del trabajo en otro país.

Ha trabajado 10 años para *BusinessWeek*. Comenzó en Silicon Valley, y luego se mudó a Nueva York en 1999. Su libro, *Bangalore Tigers*, sobre el surgimiento de la industria tecnológica en India, fue publicado por McGraw-Hill en 2006.

MARA DER HOVANESIAN

Es editora de la sección bancaria y financiera de *BusinessWeek*. En mayo de 2000, antes de unirse al equipo, cubrió para Dow Jones y los periódicos Knight Rider los temas de fondos y finanzas personales. Su trabajo se ha publicado en el *Wall Street Journal* y otros periódicos de circulación nacional.

En 1990 obtuvo una Maestría en Economía por la Universidad de California State, en San Francisco. Consiguió el primer lugar de la AP en 1996 por sus artículos sobre negocios, y una beca en el Instituto de Políticas de Periodismo de la Universidad de Georgetown, en 1986.

REENA JANA

Es editora del departamento de innovaciones de *BusinessWeek*.

Antes de asumir este puesto, era articulista en BusinessWeek.com, y cubría los temas de innovación y diseño. Anteriormente, Jana fue reportera free-lance de publicaciones nacionales (incluyendo el *New York Times* y *Wired*), especializándose en la intersección de las tecnologías emergentes y la cultura.

Es coautora del libro *New Media Art* (Taschen, 2006), y miembro fundador del Programa de Periodismo de Artes Nacionales de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

Obtuvo su título del Colegio Barnard y una maestría en estudios asiáticos de la Universidad de Columbia.

LOUISE LEE

Es corresponsal de *BusinessWeek* en la oficina de San Mateo, California. Es responsable de cubrir a las empresas que no son de tecnología en el área de la Bahía. Antes de entrar a *BusinessWeek*, Lee escribió para el *Asian Wall Street Journal,* donde encabezó una columna bimensual dedicada a los temas del marketing asiático. También pasó cuatro años en la oficina del *Journal* en la oficina de Dallas, Texas, donde cubría a grandes tiendas como Wal-Mart y J.C. Penney. Antes de hacerlo en el *Journal*, trabajó como reportera de negocios en el *Oakland Tribune* y en el *Peninsula Times Tribune*, en Palo Alto, California. Lee tiene títulos de la Universidad de Princeton y de la Universidad de Stanford.

TOM LOWRY

Es redactor senior de *BusinessWeek*, responsable de la cobertura de las revistas de Medios y entretenimiento. Anteriormente fue editor de la revista. Ha escrito o editado seis historias de portada desde 2004, entre ellas "Can MTV Stay Cool?", un retrato de la CEO Judy McGrath y sus esfuerzos por rehacer la compañía en la era digital; "ESPN: The Empire", un análisis de cómo la famosa cadena deportiva planea mantenerse por arriba de sus rivales; y "Rupert's World", uno de los primeros artículos que se refieren al vasto poder y crecimiento del australiano. Otra portada, "MegaMerger", apareció un día después de que Comcast hizo una oferta hostil a Disney. También escribió "Yao!", una historia del mundo del deporte sobre el fenómeno del basketball en China.

También ha escrito otros artículos de portada: Vanishing Mass Market, Dick Parsons, Comcast, The NFL y Bloomberg LP.

Lowry es egresado de la Universidad de Delaware y fue Caballero-Bagehot en Periodismo de negocios de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia. Como veterano del periodismo, también colaboró en el New York *Daily News* y en el *USA Today*, entre otros, antes de incorporarse a *BusinessWeek* en 1999.

CAROL MATLACK

Ha sido jefe de la oficina de *BusinessWeek* en París desde 2005. Fue corresponsal de esa oficina por cinco años, antes de asumir el cargo de jefe. Cubría noticias de

negocios, política y economía. Entró a *BusinessWeek* en 1996 como corresponsal especial en la oficina de Moscú. Antes, era editora gerencial de la revista *National Journal*, en Washington D.C. Al principio fue reportera del periódico *Arkansas Gazette*. Es egresada del Colegio Oberlin.

DEV PATNAIK

Es socio administrativo de Jump Associates que ayuda a las compañías a construir nuevos negocios, definir nuevos productos y servicios y a crear culturas de innovación.

STANLEY REED

Trabajó como jefe de la oficina de *BusinessWeek* en Londres desde agosto de 1996. En 1999 asumió el cargo de corresponsal en Medio Oriente. Antes de regresar a Londres, se desempeñó en varios puestos en las oficinas de *BusinessWeek* en Nueva York. También vivió en el Cairo desde 1976 hasta 1980, y ha escrito en publicaciones como *The New York Times*, *Foreign Affairs* y *Foreign Policy*.

Reed es egresado de la Universidad de Yale y de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia. Fue miembro de la comunidad Knight-Bagehot Fellow de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia en el periodo 1987-1988. Fue presidente de la Asociación Americana de Corresponsales en Londres en 1998, y permanece como miembro del Consejo ejecutivo de esa institución.

ANDY REINHARDT

Corresponsal de *BusinessWeek* en la oficina de París, es responsable de cubrir los temas de tecnología en Europa. Además , es editor de canal europeo de BusinessWeek.com. En 1996, Reinhardt se unió a *BusinessWeek* como corresponsal en Silicon Valley. En 1999 fue nombrado jefe de la oficina en esa localidad. Previamente, fue editor ejecutivo de *PCWorld*. Antes que ello, fue jefe de la oficina en la costa oeste de *Byte*. Es egresado de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

IAN ROWLEY

Corresponsal con base en la oficina de *BusinessWeek* en Tokio, cubre un amplio rango de temas, entre ellos automóviles, finanzas y ventas. Antes de trasladarse a Japón en 2003, Rowley pasó muchos años en Londres como articulista de la revista, especializándose en bancos y finanzas. Tiene una maestría por la Escuela de Economía de Londres.

HIROKO TASHIRO

Es corresponsal de *BusinessWeek* en Tokio.

EMILY THORNTON

Es editora asociada de *BusinessWeek*. Previo a ello fue editora de banca de inversión y corresponsal en Tokio. Antes de entrar a *BusinessWeek*, era corresponsal de *Far Eastern Economic Review*, con sede en Hong Kong. Anteriormente fue corresponsal de *Fortune* en Tokio. Ganó un premio de la Fundación Periodística de Detroit Thornton es egresada de la Universidad de Princeton. También tiene una maestría ejecutiva por la Universidad de Temple.

RACHEL TIPLADY

Trabajó en la oficina de *BusinessWeek* en Londres.

JOSEPH WEBER

Es jefe de corresponsales de *BusinessWeek* en Chicago. Antes fue gerente de la oficina de esta ciudad. Weber entró a *BusinessWeek* en junio de 1987 como corresponsal en Dallas. Fue gerente de la oficina de Filadelfia, de enero de 1988 a agosto de 1997. De ahí, manejó la cobertura canadiense desde Toronto, hasta diciembre de 1999. Entre sus muchos premios, se destaca el de la Excelencia en Periodismo Financiero, otorgado por la Sociedad Estatal de Nueva York de CPA's, dos premios Peter Lisagor del Headline Club, de Chicago, y un premio al Logro Distintivo Editorial, por parte de McGraw-Hill. Weber es graduado de la Universidad de Rutgers y de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.